casa do concurseiro

sinta-se em casa para estudar conosco

CODEBA

Técnico Portuário - Apoio Administrativo

Edital nº 01 / 2015

SUMÁRIO

Português

Professor Carlos Zambeli

ACENTUAÇÃO GRÁFICA

ACENTUAÇÃO

Toda palavra tem uma sílaba que é pronunciada com mais intensidade que as outras. Essa sílaba é chamada de sílaba tônica. Pode ocupar diferentes posições e, de acordo com essa colocação, ser classificada como: **oxítona**, **paroxítona, proparoxítona e monossílaba tônica**.

Regras de acentuação

1. Proparoxítonas – todas são acentuadas.

Simpática, proparoxítona , lúcida , cômodo

2. Paroxítonas

Quando terminadas em

a) L, N, R, X, PS, I, US: **amável, hífen, repórter, tórax, bíceps, tênis, vírus.**
b) UM, UNS, Ã, ÃS, ÃO, ÃOS, EI: **álbum, ímã, órgão.**
c) Ditongo crescente (SV +V): **cárie, polícia, história.**

3. Oxítonas

Quando terminadas em EM, ENS, A(S), E(S), O(S):

a) A, AS: **está, guaraná, comprá-la.**
b) E, ES: **jacaré, você, fazê-los.**
c) O, OS: **avó, paletós.**
d) EM: **armazém, ninguém.**
e) ENS: **parabéns, armazéns.**

4. Monossílabos tônicos

A, AS, E, ES, O, OS: **mês, pó, já.**

5. Ditongo Aberto

Antes da reforma	Depois da reforma
ÉU, ÉI, ÓI idéia, colméia, bóia, céu, constrói	Os ditongos 'éi', 'ói' e 'éu' só continuam a ser acentuados no final da palavra (oxítonas) céu, dói, chapéu, anéis, lençóis. Desapareceram para palavras paroxítonas. boia, paranoico, heroico

6. Hiatos I e U

Antes da reforma	Depois da reforma
Í e Ú levam acento se estiverem sozinhos na sílaba ou com S (hiato). saída, saúde, miúdo, aí, Araújo, Luís, Piauí	Nas paroxítonas, I e U não serão mais acentuados se vierem depois de um ditongo: baiuca, bocaiuva, cauila, feiura, Sauipe

7. ÊE, ÔO

Antes da reforma	Depois da reforma
Hiatos em OO (s) e as formas verbais terminadas em EE(m) recebem acento circunflexo: vôo, vôos, enjôos, abençôo, perdôo; crêem, dêem, lêem, vêem, prevêem.	Sem acento: voo, voos, enjoos, abençoo, perdoo; creem, deem, leem, veem, releem, preveem.

8. Verbos ter e vir

Ele tem e vem
Eles têm e vêm

a) Ele contém, detém, provém, intervém (singular do presente do indicativo dos verbos derivados de TER e VIR: conter, deter, manter, obter, provir, intervir, convir);

b) Eles contêm, detêm, provêm, intervêm (plural do presente do indicativo dos verbos derivados de TER e VIR).

9. Acentos Diferenciais

Antes	Depois
Ele pára Eu pélo O pêlo, os pêlos A pêra (= fruta) Pôde (pretérito) Pôr (verbo)	Só existem ainda Pôde (pretérito) Pôr (verbo)

10. Trema

Antes	Depois
gue, gui, que, qui quando pronunciados bilíngüe Pingüim Cinqüenta	O trema não é mais utilizado. Exceto para palavras estrangeiras ou nomes próprios: Müller e mülleriano...

1. Classifique as palavras destacadas, de acordo com a posição da sílaba tônica:

a) Ninguém **sabia** o que fazer.

b) Era uma pessoa **sábia**.

c) Vivo querendo ver o tal **sabiá** que canta nas palmeiras.

d) Anos antes ele **cantara** no Teatro São Pedro.

e) Anunciaram que ele **cantará** no teatro.

f) Não **contem** com a participação dele.

g) Ele alega que nosso projeto **contém** erros.

h) Tudo não passou de um **equívoco**.

i) Raramente me **equivoco**.

2. Marque as opções em que as palavras são acentuadas seguindo a mesma regra. (regras antigas)

a) (   ) magnífico - básica
b) (   ) português - saí
c) (   ) gaúcho – renúncia
d) (   ) eliminatória – platéia
e) (   ) rápido – assédio
f) (   ) cipó – após
g) (   ) distribuído – saísse
h) (   ) realizará – invés
i) (   ) européia – sóis
j) (   ) alguém – túnel
l) (   ) abençôo – pôr
m) (   ) ânsia - aluguéis
n) (   ) prevêem - soubésseis
o) (   ) imbatível – efêmera

3. Acentue ou não:

a) Sauva , sauvinha, gaucha, gauchinha, viuvo, bau, bauzinho, feri-la, medi-la, atrai-los;
b) sos, le-la, reu, odio, sereia, memoria, itens, pires, tenue;
c) America, obito, coluna, tulipa, cinico, exito, panico, penico;
d) pendulo, pancreas, bonus, impar, item, libido, ravioli, traduzi-la, egoista.

FORMAÇÃO DE PALAVRAS

Estrutura e formação de palavras. Famílias de palavras.

FAMÍLIA DE PALAVRAS = Palavras que possuem o mesmo radical. (cognatas)

RADICAL ou RAIZ = é o sentido básico de uma palavra.

AFIXOS = são acrescentados a um radical. São subdivididos em prefixos e sufixos.

Derivação

Processo de formar palavras no qual a nova palavra é derivada de outra, chamada de primitiva. Classificamos em 6 maneiras:

1. Derivação Prefixal

Acréscimo de um prefixo à palavra já existente.

desfazer, impaciente, prever

2. Derivação Sufixal

Acréscimo de um sufixo à palavra já existente.

realmente, folhagem, amoroso, marítimo, dedilhar.

3. Derivação Prefixal e Sufixal

Ocorre um prefixo e um sufixo são acrescentados à palavra primitiva de forma independente, ou seja, mesmo sem a presença de um dos afixos a palavra continua tendo significado.

deslealmente, descumprimento, infelizmente.

4 Derivação Parassintética

Ocorre quando um prefixo e um sufixo são acrescentados à palavra primitiva de forma dependente, ou seja, os dois afixos não podem se separar, devendo ser usados ao mesmo tempo, pois sem um deles a palavra não se reveste de nenhum significado.

anoitecer, acorrentado, desalmado, engordar.

5. Derivação Regressiva / deverbal.

Perda de elemento de uma palavra já existente. Ocorre, geralmente, de um verbo para substantivo abstrato.

Conversar – conversa **Perder – perda** **Falar – fala**

6. Derivação Imprópria.

A derivação imprópria, mudança de classe ou conversão ocorre quando a palavra, pertencente a uma classe, é usada como fazendo parte de outra.

Maria Tereza queria uma camiseta rosa.

Composição

Justaposição	Aglutinação
• Pode hífen • Não há perda fonética	• Não pode hífen • Há perda fonética
malmequer, beija-flor, segunda-feira, passatempo, maria-chuteira.	Fidalgo (filho de algo), aguardente (água ardente), pernalta (perna alta).
Redução ou abreviação	**Sigla**
Refrigerante – refri Cerveja – ceva Patrícia - Pati	FCC OMS PT
Estrangeirismo ou empréstimo linguístico	**Onomatopeia**
• Marketing • Shopping • Smartphone	• Toc , Toc – bater da porta • Hmm - pensamento • Ha Ha Ha!– riso • Atchim! - espirro

1. Usando o processo de sufixação, forme substantivos abstratos dos seguintes adjetivos:

a) infeliz –
b) gentil –
c) cruel –
d) covarde –
e) lento –
f) valente –
g) hábil –

2. Indique o processo de formação utilizado nas palavras abaixo.

a) desgraça –
b) pernilongo –
c) tranquilamente –
d) endoidecer –
e) surdez –
f) show –
g) a censura –
h) envergonhar –
i) tevê –
j) anormalidade –
l) deter –
m) peixaria –
n) livro-texto –

ORTOGRAFIA

Os Porquês

1. Por que

Por qual motivo / Por qual razão / O motivo pelo qual / Pela qual

- Por que não me disse a verdade?
- Gostaria de saber por que não me disse a verdade.
- As causas por que discuti com ele são sérias demais.

2. por quê = por que

Mas sempre bate em algum sinal de pontuação!

- Você não veio por quê?
- Não sei por quê.
- **Por quê**? Você sabe bem **por quê**!



3. porque = pois

- Ele foi embora, porque foi demitido daqui.

- Não vá, porque você é útil aqui.

4. porquê = substantivo

Usado com artigos, pronomes adjetivos ou numerais.

- Ele sabe o porquê de tudo isso.

Este porquê é um substantivo.

Quantos porquês existem na Língua Portuguesa?

Existem quatro porquês.

HOMÔNIMOS E PARÔNIMOS

Homônimos

Vocábulos que se pronunciam da mesma forma, e que diferem no sentido.

- **Homônimos perfeitos**: vocábulos com pronúncia e grafia idênticas (homófonos e homógrafos).

  São: 3ª p. p. do verbo ser.

  - Eles são inteligentes.

  São: sadio.

  - O menino, felizmente, está são.

  São: forma reduzida de santo.

  - São José é meu santo protetor.

Eu cedo essa cadeira para minha professora!

Eu nunca acordo cedo!

- **Homônimos imperfeitos:** vocábulos com pronúncia igual (homófonos), mas com grafia diferente (heterógrafos).

  Cessão: ato de ceder, cedência

  Seção : corte, subdivisão, parte de um todo

  Sessão: Espaço de tempo em que se realiza uma reunião

Parônimos

Vocábulos ou expressões que apresentam semelhança de grafia e pronúncia, mas que diferem no sentido.

Cavaleiro: homem a cavalo
Cavalheiro: homem gentil

Acender: pôr fogo a
Ascender: elevar-se, subir

Acessório: pertences de qualquer instrumento; que não é principal
Assessório: diz respeito a assistente, adjunto ou assessor

Caçado: apanhado na caça
Cassado: anulado

Censo: recenseamento
Senso: juízo

Cerra: do verbo cerrar (fechar)
Serra: instrumento cortante; montanha; do v. serrar (cortar)

Descrição: ato de descrever
Discrição: qualidade de discreto

Descriminar: inocentar
Discriminar: distinguir, diferenciar

Emergir: sair de onde estava mergulhado
Imergir: mergulhar

Emigração: ato de emigrar
Imigração: ato de imigrar

Eminente: excelente
Iminente: sobranceiro; que está por acontecer

Empossar: dar posse
Empoçar: formar poça

Espectador: o que observa um ato
Expectador: o que tem expectativa

Flagrante: evidente
Fragrante: perfumado

Incipiente: que está em começo, iniciante
Insipiente: ignorante

Mandado: ordem judicial
Mandato: período de permanência em cargo

Ratificar: confirmar
Retificar: corrigir

Tacha: tipo de prego; defeito; mancha moralTaxa - imposto
Tachar: censurar, notar defeito em; pôr prego emTaxar - determinar a taxa de

Tráfego: trânsito
Tráfico: negócio ilícito

Acento: inflexão de voz, tom de voz, acento
Assento: base, lugar de sentar-se

Concerto: sessão musical; harmonia
Conserto: remendo, reparação

Deferir: atender, conceder
Diferir: ser diferente, distinguir, divergir, discordar

Acerca de:	Sobre, a respeito de. Falarei acerca de vocês.
A cerca de:	A uma distância aproximada de. Mora a cerca de dez quadras do centro da cidade.
Há cerca de:	Faz aproximadamente. Trabalha há cerca de cinco anos

Ao encontro de: a favor, para junto de. Ir ao encontro dos anseios do povo.
De encontro a: contra. As medidas vêm de encontro aos interesses do povo.

ACORDO ORTOGRÁFICO

Mudanças no alfabeto

O alfabeto passa a ter 26 letras. Foram reintroduzidas as letras k, w e y.

[...] J **K** L [...] V **W** X **Y** Z.

Usadas em

a) em símbolos de unidades de medida: km (quilômetro)/kg (quilograma)...

b) em nomes próprios de lugares originários de outras línguas e seus derivados: Kuwait, kuwaitiano...

c) em nomes próprios de pessoas e seus derivados: Darwin, darwinismo...

d) podem ser usadas em palavras estrangeiras de uso corrente: sexy, show, download, megabyte...

Trema

Não se usa mais o trema, que permanece apenas nas palavras estrangeiras e em suas derivadas.

antiguidade / sequência / consequência /

frequência / tranquilo / cinquenta!

Uso do hífen

Sempre se usa o hífen diante de h:

- sub-habitação / proto-história / sobre-humano / anti-higiênico / super-homem...

Prefixo	Palavra	REGRA
última letra igual	à primeira letra	SEPARA

- contra-ataque / semi-interno / anti-inflamatório / micro-ondas / inter-racial / sub-bibliotecário/ super-romântico/ inter-regional

Obs. 1: com o prefixo sub-, usa-se o hífen também diante de palavra iniciada por r: sub-região, sub-raça.

Prefixo	Palavra	REGRA
última letra diferente	da primeira letra	JUNTAR

- antieducativo / autoescola / infraestrutura / socioeconômico/ semiárido / agroexportador / semianalfabeto / coautor / subúmido

Obs. 2: O prefixo co- aglutina-se com o segundo elemento, mesmo quando este se inicia por o: coordenar.

Prefixo	Palavra	REGRA
terminado em vogal	começar por R ou S	JUNTAR E DOBRAR ESSAS LETRAS

- autossuficiente / contrarregra / cosseno / semirrígida / ultrassom microssistema / minissaia /antissocial / semissubmersa / macrorregião /antirrábica / neorrealismo / semirreta / biorritmo / antirrugas

Com os prefixos circum- e pan-, usa-se o hífen diante de palavra iniciada por m, n e vogal.

- circum-navegação / pan-americano

Com os prefixos ex, sem, além, aquém, recém, pós, pré, pró e vice usa-se sempre o hífen.

- ex-aluno / sem-terra / além-túmulo / aquém-mar / recém-casado / pós-graduação / pré-vestibular / pró-euro / vice-rei

SEMÂNTICA E VOCABULÁRIO

Semântica

A semântica linguística estuda o significado usado por seres humanos para se expressar através da linguagem.
Dependendo da concepção de significado que se tenha, têm-se diferentes semânticas.

Polissemia

A **polissemia** é o fato de uma determinada palavra ou expressão adquirir um novo sentido além de seu sentido original, guardando uma relação de sentido entre elas.

Exemplos de polissemia:

Eu adoro comer laranja.

Pintei a parede de laranja.

Esse era o laranja do grupo.

Depositei o dinheiro neste banco.

Preciso sentar em um banco.

Essa fruta chama-se manga.

Rasguei a manga da minha camiseta.

Palavra + contexto da frase + contexto do parágrafo + ideia do texto

A soma dessa equação chama-se CONTEXTO!

Sinonímia

Sinônimo é a palavra que tem significado idêntico ou muito semelhante ao de outra.

Edgar passou um trabalho fazendo a prova de Português.

Edgar passou um sufoco fazendo a prova de Português.

Edgar passou um aperto fazendo a prova de Português.

Tenho muita esperança com esse concurso!

Tenho muita descrença com esse concurso!

Só escuto verdades no discurso dele.

Só escuto falsidades/ fantasias no discurso dele.

Ele vive uma realidade estranha.

Ele vive um sonho estranho.

Ambiguidade

Aquilo que pode ter mais de um sentido ou significado. É aquilo que apresenta indecisão, hesitação, imprecisão, incerteza, indeterminação.

Papa abençoa fiéis do hospital. Edgar encontrou a esposa em seu carro. A cachorra da minha colega é linda. Os alunos viram o incêndio do prédio ao lado.

CLASSES DE PALAVRAS (MORFOLOGIA) / FLEXÃO NOMINAL E VERBAL

A morfologia está agrupada em dez classes, denominadas classes de palavras ou classes gramaticais.

São elas: Substantivo, Artigo, Adjetivo, Numeral, Pronome, Verbo, Advérbio, Preposição, Conjunção e Interjeição.

Substantivo (nome)

Tudo o que existe é ser e cada ser tem um nome. Substantivo é a classe gramatical de palavras variáveis, as quais denominam os seres. Além de objetos, pessoas e fenômenos, os substantivos também nomeiam:

- lugares: Brasil, Rio de Janeiro...
- sentimentos: amor, ciúmes ...
- estados: alegria, fome...
- qualidades: agilidade, sinceridade...
- ações: corrida, leitura...

Destaque zambeliano

Concretos:

os que indicam elementos reais ou imaginários com existência própria, independentes dois sentimentos ou julgamentos do ser humano.

- Deus, fada, espírito, mesa, pedra.

Abstratos:

os que nomeiam entes que só existem na consciência humana, indicam atos, qualidades e sentimentos.

- vida (estado), beleza (qualidade), felicidade (sentimento), esforço (ação).
- Dor, saudade, beijo, pontapé, chute, resolução, resposta

Sobrecomuns

Quando um só gênero se refere a homem ou mulher.a criança, o monstro, a vítima, o anjo.

Comuns de dois gêneros

Quando uma só forma existe para se referir a indivíduos dos dois sexos.

- o artista, a artista, o dentista, a dentista...

Artigo

Artigo é a palavra que, vindo antes de um substantivo, indica se ele está sendo empregado de maneira definida ou indefinida. Além disso, o artigo indica, ao mesmo tempo, o gênero e o número dos substantivos.

Detalhe zambeliano 1

Substantivação!

- Os milhões foram desviados dos cofres públicos.
- Não aceito um não de você.

Detalhe zambeliano 2

Artigo facultativo diante de nomes próprios.

- Cláudia não veio. / A Cláudia não veio.

Detalhe zambeliano 3

Artigo facultativo diante dos pronomes possessivos.

- Nossa banca é fácil.
- A Nossa banca é fácil.

Adjetivo

Adjetivo é a palavra que expressa uma qualidade ou característica do ser e se "encaixa" diretamente ao lado de um substantivo.

- O querido médico nunca chega no horário!
- O aluno concurseiro estuda com o melhor curso.

Morfossintaxe do Adjetivo:

O adjetivo exerce sempre funções sintáticas relativas aos substantivos, atuando como adjunto adnominal ou como predicativo (do sujeito ou do objeto).

Detalhe zambeliano!

- Os concurseiros dedicados estudam comigo.
- Os concurseiros são dedicados.

Locução adjetiva

- Carne de porco (suína)
- Curso de tarde (vespertino)
- Energia do vento (eólica)
- Arsenal de guerra (bélico)

Pronome

Pessoais

- a 1ª pessoa: aquele que fala (eu, nós), o locutor;
- a 2ª pessoa: aquele com quem se fala (tu, vós) o locutário;
- a 3ª pessoa: aquele de quem se fala (ele, ela, eles, elas), o assunto ou referente.

As palavras EU, TU, ELE, NÓS, VÓS, ELES são pronomes pessoais. São denominados desta forma por terem a característica de substituírem os nomes, ou seja, os substantivos.

- Vou imprimir uma apostila da Casa do concurseiro para dar no dia da inscrição da Ana.

- Vou imprimir uma apostila da Casa do concurseiro para dar no dia da inscrição dela.

Os pronomes pessoais classificam-se em retos e oblíquos, de acordo com a função que desempenham na oração.

RETOS: assumem na oração as funções de sujeito ou predicativo do sujeito.

OBLÍQUOS: assumem as funções de complementos, como o objeto direto, o objeto indireto, o agente da passiva, o complemento nominal.

"Não sei, apenas cativou-me. Então, tu tornas-te eternamente responsável por aquilo que cativa. Tu podes ser igual a todos outros no mundo, mas para mim serás único."

Indefinidos

Algum material pode me ajudar. (afirmativo)

Material **algum** pode me ajudar. (negativo).

Outros pronomes indefinidos:

tudo, todo (toda, todos, todas), algo, alguém, algum (alguma, alguns, algumas), nada, ninguém, nenhum (nenhuma, nenhuns, nenhumas), certo (certa, certos, certas), qualquer (quaisquer), o mesmo (a mesma, os mesmos, as mesmas),outrem, outro (outra, outros, outras), cada, vários (várias).

Demonstrativos

ESPAÇO {
Este, esta, isto – perto do falante.
Esse, essa, isso – perto do ouvinte.
Aquele, aquela, aquilo – longe dos dois.

TEMPO {
Este, esta, isto – presente/futuro
Esse, essa, isso – passado breve
Aquele, aquela, aquilo – passado distante

DISCURSO {
Este, esta, isto – vai ser dito
Esse, essa, isso – já foi dito

RETOMADA

Edgar e Zambeli são dois dos professores da Casa do Concurseiro. Este ensina Português; aquele, Matemática.

Possessivos

- Aqui está a minha carteira. Cadê a sua?

Verbos

As formas **nominais do verbo** são o g**<u>erúndio</u>**, **<u>infinitivo</u>** e **<u>particípio</u>**. Não apresentam flexão de tempo e modo, perdendo desta maneira algumas das características principais dos **<u>verbos</u>**.

Tempo e Modo

As marcas de tempo verbal situam o evento do qual se fala com relação ao momento em que se fala. Em português, usamos três tempos verbais: presente, passado e futuro.

Os modos verbais, relacionados aos tempos verbais, destinam-se a atribuir expressões de certeza, de possibilidade, de hipótese ou de ordem ao nosso discurso. Essas formas são indicativo, subjuntivo e imperativo.

O modo **indicativo** possui seis tempos verbais: presente; pretérito perfeito, pretérito imperfeito e pretérito mais-que-perfeito; futuro do presente e futuro do pretérito.

O modo **subjuntivo** divide-se em três tempos verbais: presente, pretérito imperfeito e futuro.

O modo **imperativo** apresenta-se no presente e pode ser afirmativo ou negativo.

Advérbio

É a classe gramatical das palavras que modificam um verbo, um adjetivo ou um outro advérbio. É a palavra invariável que indica as circunstâncias em que ocorre a ação verbal.

- Ela reflete muito sobre acordar cedo!
- Ela nunca pensa muito pouco!
- Ela é muito charmosa.

O advérbio pode ser representado por duas ou mais palavras: **locução adverbial** (à direita, à esquerda, à frente, à vontade, em vão, por acaso, frente a frente, de maneira alguma, de manhã, de súbito, de propósito, de repente...)

- Lugar: longe, junto, acima, atrás...
- Tempo: breve, cedo, já, dentro, ainda...
- Modo: bem, mal, melhor, pior, devagar, (usa, muitas vezes, o sufixo-mente).
- Negação: não, tampouco, absolutamente...
- Dúvida: quiçá, talvez, provavelmente, possivelmente...
- Intensidade: muito, pouco, bastante, mais, demais, tão...
- Afirmação: sim, certamente, realmente, efetivamente...

Preposição

Preposição é uma palavra invariável que liga dois elementos da oração, subordinando o segundo ao primeiro, ou seja, o regente e o regido.

Regência verbal: Entregamos aos alunos nossas apostilas no site.

Regência nominal: Somos favoráveis ao debate.

Zambeli, quais são as preposições?

a – ante – até – após – com – contra – de – desde – em – entre – para – per – perante – por – sem – sob – sobre – trás.

- Lugar: Estivemos em Londres.
- Origem: Essas uvas vieram da Argentina.
- Causa: Ele morreu, por cair de um guindaste.
- Assunto: Conversamos muito sobre política.
- Meio: Fui de bicicleta ontem.
- Posse: O carro é de Edison.
- Matéria: Comprei pão de leite.
- Oposição: Corinthians contra Palmeiras.
- Conteúdo: Esse copo é de vinho.
- Fim ou finalidade: Ele veio para ficar.
- Instrumento: Você escreveu a lápis.
- Companhia: Sairemos com amigos.
- Modo: nas próximas eleições votarei em branco.

Conjunções

Conjunção é a palavra invariável que liga duas orações ou dois termos semelhantes

de uma mesma oração.

As conjunções podem ser classificadas em coordenativas e subordinativas

- Edgar tropeçou e torceu o pé.
- Espero que você seja estudiosa.

No primeiro caso temos duas orações independentes, já que separadamente elas têm sentido completo: período é composto por coordenação.

No segundo caso, uma oração depende sintaticamente da outra. O verbo "espero" fica sem sentido se não há complemento.

Coordenadas – aditivas, adversativas, alternativas, conclusivas, explicativas.

Subordinadas – concessivas, conformativas, causais, consecutivas, comparativas, condicionais, temporais, finais, proporcionais.

Curiosidade

Das conjunções adversativas, "mas" deve ser empregada sempre no início da oração: as outras (porém, todavia, contudo, etc.) podem vir no início ou no meio.

Ninguém respondeu a pergunta, mas os alunos sabiam a resposta.

Ninguém respondeu a pergunta; os alunos, porém, sabiam a resposta

Numeral

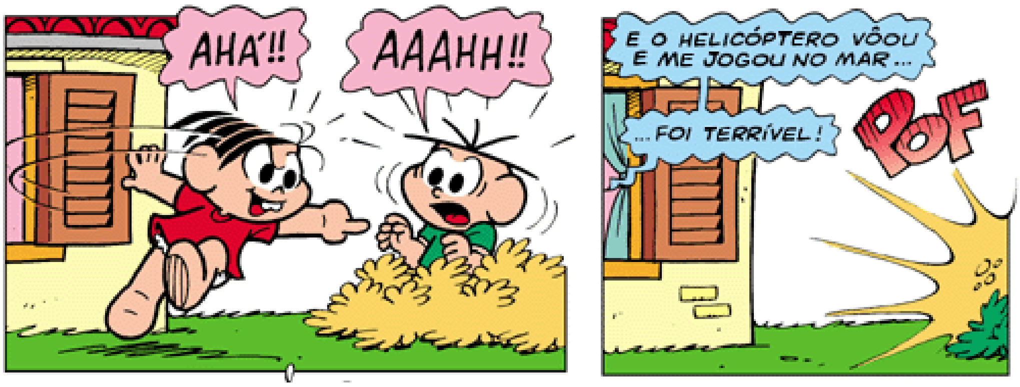
Cardinais: indicam contagem, medida. É o número básico. Ex.: cinco, dois, duzentos mil

Ordinais: indicam a ordem ou lugar do ser numa série dada. Ex.: primeiro, segundo, centésimo

Fracionários: indicam parte de um inteiro, ou seja, a divisão. Ex.: meio, terço, três quintos

Multiplicativos: expressam ideia de multiplicação dos seres, indicando quantas vezes a quantidade foi aumentada. Ex.: dobro, triplo, quíntuplo, etc.

Interjeição



Classifique a classe gramatical das palavras destacadas (substantivo, adjetivo, advérbio)

A cerveja que desce redondo.

A cerveja que eu bebo gelada.

André Vieira é um professor exigente.

O bom da aula é o ensinamento que fica para nós.

Carlos está no meio da sala.

Leu meia página da matéria.

Aquelas jovens são meio nervosas.

Ela estuda muito.

Não faltam pessoas bonitas aqui.

O bonito desta janela é o visual.

Vi um bonito filme brasileiro.

O brasileiro não desiste nunca.

A população brasileira reclama muito de tudo.

O crescimento populacional está diminuindo no Brasil.

Número de matrimônios cresce, mas gaúchos estão entre os que menos casam no país.

Classifique as palavras destacadas, usando este código

1. numeral

2. artigo indefinido

a) ( ) *Um* dia farei um concurso fácil!

b) ( ) Tu queres *uma* ou duas provas de Português?

c) ( ) *Uma* aluna apenas é capaz de enviar os emails.

d) ( ) Zambeli só conseguiu fazer *uma* prova?

e) ( ) Não tenho muitas canetas. Então pegue só *uma* para você!

f) ( ) Ontem *uma* professora procurou por você.

g) ( ) Escrevi *um* artigo extenso para o jornal!

h) ( ) você tem apenas *um* namorado né?

Preencha as lacunas com os pronomes demonstrativos adequados:

a) A grande verdade é ___________: foi o Zambeli o mentor do plano.

b) Embora tenha sido o melhor plano, ele nunca admitiu _________ fato.

c) Ninguém conseguiu provar sua culpa, diante _____________, o júri teve de absolvê-lo.

d) Assisti à aula de Português aqui no curso. Uma aula _________ é indispensável para mim!

e) Por que você nunca lava _________ mãos?

f) Ana, traga ____________ material que está aí do seu lado.

g) Ana, ajude-me a carregar _______ sacolas aqui.

Classifique a classe gramatical das palavras numeradas no texto extraído do jornal Zero Hora.

Ciência mostra que estar só pode trazer benefícios, mas também prejudicar a saúde física e mental

As (1) pessoas preferem sofrer a ficar sozinhas e **desconectadas**(2), mesmo que por poucos minutos. Foi **isso**(3) que mostrou um **recente**(4) estudo realizado por **pesquisadores**(5) da Universidade **de**(6) Virginia, nos Estados Unidos, e publicado **este**(7) mês na revista **científica**(8) "Science". Colocados sozinhos em uma **sala**(9), os voluntários do experimento deveriam passar 15 minutos sem **fazer**(10) nada, longe de **seus**(11) celulares e qualquer outro estímulo, imersos em seus pensamentos. **Mas**(12), caso quisessem, bastava apertar um **botão**(13) e tomariam um **choque**(14) **elétrico**(15).

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10.

11.

12.

13.

14.

15.

SINTAXE DA ORAÇÃO (ANÁLISE SINTÁTICA)

Frase: é o enunciado com sentido completo, capaz de fazer uma comunicação. Na frase é facultativo o uso do verbo.

Oração: é o enunciado com sentido que se estrutura com base em um verbo.

Período: é a oração composta por um ou mais verbos.

SUJEITO

É o ser da oração ou a quem o verbo se refere e sobre o qual se faz uma declaração.

Que (me) é que?

"Teus sinais me confundem da cabeça aos pés, mas por dentro eu te devoro." (Djavan)

Existem aqui bons alunos, boas apostilas e exemplares professores.

Discutiu-se esse assunto na aula de Português da Casa.

Casos especiais

Sujeito indeterminado – quando não se quer ou não se pode identificar claramente a quem o predicado da oração se refere. Observe que há uma referência imprecisa ao sujeito. Ocorre

a) Com o verbo na 3ª pessoa do plural, desde que o sujeito não tenha sido identificado anteriormente.

Falaram sobre esse assunto no bar do curso.

"Um dia me disseram que as nuvens não eram de algodão."

b) Com o verbo na 3ª pessoa do singular. (VI, VTI, VL) + SE

Precisa-se de muita atenção durante a aula.

Dorme-se muito bem neste hotel.

"Fica-se muito louco quando apaixonado." (Freud)

Inexistente (oração sem sujeito) – ocorre quando há verbos impessoais na oração.

Fenômeno da natureza

Venta forte no litoral cearense!

Deve chover nesta madrugada.

Haver - no sentido de existir, ocorrer, ou indicando tempo decorrido.

"Não haverá borboletas se a vida não passar por longas e silenciosas metamorfoses." (Rubem Alves)

Havia muitas coisas estranhas naquele lugar.

Deve haver bons concursos neste mês.

Devem existir bons concursos neste mês.

Fazer – indicando temperatura, fenômeno da natureza, tempo.

Faz 18ºC em Porto Alegre hoje.

Deve fazer 40ºC amanhã em Recife.

Fez calor ontem na cidade.

Faz 3 anos que eu trabalho na Casa do Concurseiro.

Está fazendo 10 meses que nós nos vimos aqui.

Ser

É impessoal quando se refere a Horário, Data e Distância. A concordância será feita com o predicativo.

Hoje são 29 de abril.

Hoje é dia 29 de abril.

Eram dezessete horas em Brasília.

Daqui até Porto Alegre são 229 km.

Sujeito Oracional

Estudar para concursos é muito cansativo.

É necessário que vocês estudem em casa.

“Parecia que era minha aquela solidão.”

Praticar exercícios frequentemente é bom para a saúde.

Seria interessante se você estudasse pela Casa.

TRANSITIVIDADE VERBAL

1. **Verbo Intransitivo (VI)** – verbo que não exige complemento.

“O poeta pena quando cai o pano, e o pano cai.” (Teatro Mágico)

“Meu coração já não bate nem apanha. ” (Arnaldo Antunes)

2. **Verbo Transitivo Direto (VTD)** – verbo que precisa de complemento sem preposição.

“O Eduardo sugeriu uma lanchonete, mas a Mônica queria ver o filme do Godard.” (Legião Urbana)

“Por onde andei enquanto você me procurava?” (Nando Reis)

3. **Verbo Transitivo Indireto (VTI)** – verbo que precisa de complemento com preposição.

"Cuida de mim, enquanto não me esqueço de você“ (Teatro Mágico)

“Acreditar por um instante em tudo que existe.” (Legião)

4. **Verbo Transitivo Direto e Indireto (VTDI)** – precisa de 2 complementos. (OD e OI)

“A Mônica explicava ao Eduardo coisas sobre o céu, a terra, a água e o ar.” (Legião)

“Plantei uma flor no coração dela, e ela me deu um sorriso trazendo paz.” (Natiruts)

5. **Verbo de Ligação (VL)** – não indicam ação.

Esses verbos fazem a ligação entre 2 termos: o sujeito e suas características. Estas características são chamadas de predicativo do sujeito.

“O sonho é a realização de um desejo.” (Freud)

Tu estás cansado agora?

ser, viver, acha, encontrar, fazer, parecer, estar, continuar, ficar, permanecer, andar, tornar, virar

ADJUNTO ADVERBIAL

É o termo da oração que indica uma circunstância (dando ideia de tempo, instrumento, lugar, causa, dúvida, modo, intensidade, finalidade, ...). O adjunto adverbial é o termo que modifica o sentido de um verbo, de um adjetivo, de um advérbio.

Advérbio X Adjunto Adverbial

Hoje eu prometo a você uma taça de vinho na minha casa **alegremente**!

Ontem assisti à aula do Zambeli **na sala confortavelmente**

APOSTO X VOCATIVO

Aposto é um termo acessório da oração que se liga a um substantivo, tal como o adjunto adnominal, mas que, no entanto sempre aparecerá com a função de explicá-lo, aparecendo de forma isolada por pontuação.

Vocativo é o único termo isolado dentro da oração, pois não se liga ao verbo nem ao nome. Não faz parte do sujeito nem do predicado. A função do vocativo é chamar o receptor a que se está dirigindo. É marcado por sinal de pontuação.

Edgar, o professor de matemática, também sabe muito bem Português!

Sempre me disseram duas coisas: estude e divirta-se.

“Não chore, meu amor, tudo vai melhorar” (Natiruts)

Adjunto adnominal é o termo que caracteriza e/ou define um substantivo. As classes de palavras que podem desempenhar a função de adjunto adnominal são adjetivo, artigos, pronomes, numerais, locução adjetiva. Portanto se trata de um termo de valor adjetivo que modificara o nome ao qual se refere.

Artigo – O preço do arroz subiu.

Adjetivos – A política empresarial deve ser o grande debate no seminário.

Pronome – Algumas pessoas pediram essas dicas.

Numeral – Dez alunos dedicados fizeram o nosso simulado.

Locução adjetiva – A aula de Português sempre nos emociona muito!

Complemento Nominal

É o termo preposicionado que completa o sentido de um nome (adjetivo, substantivo ou advérbio).

Temos necessidade de ajuda.

Estamos confiantes na vitória.

OBS.: o complemento nominal pode ser representado por um pronome oblíquo.

Aquela atitude lhe era prejudicial.

Distinção entre Adjunto Adnominal e Complemento Nominal

a) Somente os substantivos podem ser acompanhados de adjuntos adnominais; já os complementos nominais podem ligar-se a substantivos, adjetivos e advérbios. Logo, o termo ligado por preposição a um adjetivo ou a um advérbio só pode ser complemento nominal.

b) O complemento nominal equivale a um complemento verbal, ou seja, só se relaciona a substantivos cujos significados **transitam**. Portanto, seu valor é passivo, é sobre ele que recai a ação. O adjunto adnominal tem sempre valor ativo.

CN	Adjunto Adnominal
Sempre preposicionado;	Nem sempre preposicionado;
Completa substantivo, adjetivo ou advérbio;	Refere-se a substantivo abstrato ou concreto;
Sentido passivo.	Sentido ativo.

A vila aguarda a construção da escola.

A autora fez uma mudança de cenário.

Observamos o crescimento da economia.

Assaltaram a loja de brinquedos.

Sujeito X Objeto Direto

Existiram algumas reclamações nesta semana.

Ouvi algumas reclamações nesta semana.

Bastam três gostas do remédio.

Tomaram três gostas do remédio.

Objeto Direto X Objeto Indireto

Gostamos de todas as matérias!

Estudamos todas as matérias!

Assisti aos vídeos no sábado.

Vi os vídeos no sábado.

Objeto Indireto X Complemento Nominal

O livro resistiu ao tempo.

O livro ofereceu resistência ao tempo.

Tenho necessidade de algum tempo livre.

Necessito de algum tempo livre.

Predicativo do sujeito X Adjunto Adverbial

Eu estava nervoso.

Eu estava na rua.

Edgar anda rápido.

Edgar anda estressado.

Classifique os elementos sublinhados das orações abaixo.

a) <u>O aluno</u> voltou <u>da prova</u>.

b) <u>Fatos impressionantes</u> relatou-<u>nos</u> <u>aquele professor</u>.

c) <u>O professor do curso</u> ofereceu-<u>lhe</u> <u>um lugar melhor</u> <u>na sala</u>.

d) Procurei-<u>a</u> <u>por toda a cidade</u>.

e) "Assaltaram <u>a gramática</u>, assassinaram <u>a lógica</u>..."

f) <u>Talvez</u> ainda haja <u>questões difíceis</u>.

g) Taxa de homicídio cresce em 15 anos no país.

h) A prova foi interessante.

i) Hotel oferece promoções aos clientes.

j) Contei-lhe uma historia verdadeira!

IDENTIFICAÇÃO DA IDEIA CENTRAL

Trata-se de realizar **"compreensão"** de textos, ou seja, estabelecer relações com os componentes envolvidos em dado enunciado, a fim de que se estabeleçam a apreensão e a compreensão por parte do leitor.

Interpretar x Compreender

INTERPRETAR é	COMPREENDER é
• Explicar, comentar, julgar, tirar conclusões, inferir. • APARECE ASSIM NA PROVA • Através do texto, infere-se que... • É possível deduzir que... • O autor permite concluir que • Qual é a intenção do autor ao afirmar que	• Intelecção, entendimento, percepção do que está escrito. • APARECE ASSIM NA PROVA • é sugerido pelo autor que • De acordo com o texto, é correta ou errada a afirmação • O narrador afirma

Procedimentos

Enunciados Possíveis

"Qual é a ideia central do texto?"

"O texto se volta, principalmente, para"

Observação de

1. Fonte bibliográfica;
2. Autor;
3. Título;
4. Identificação do "tópico frasal";
5. Identificação de termos de aparecimento frequente (comprovação do tópico);
6. Procura, nas alternativas, das palavras-chave destacadas no texto.

EXEMPLIFICANDO

Banho de mar é energizante?

Embora não existam comprovações científicas, muitos especialistas acreditam que os banhos de mar tragam benefícios à saúde. "A água marinha, composta por mais de 80 elementos químicos, alivia principalmente as tensões musculares, graças à presença de sódio em sua composição, por isso pode ser considerada energizante", afirma a terapeuta Magnólia Prado de Araújo, da Clínica Kyron Advanced Medical Center, de São Paulo. "Além disso, as ondas do mar fazem uma massagem no corpo que estimula a circulação sanguínea periférica e isso provoca aumento da oxigenação das células", diz Magnólia.

Existe até um tratamento, chamado talassoterapia (do grego thalasso, que significa mar), surgido em meados do século IX na Grécia, que usa a água do mar como seu principal ingrediente. Graças à presença de cálcio, zinco, silício e magnésio, a água do mar é usada para tratar doenças como artrite, osteoporose e reumatismo. Já o sal marinho, rico em cloreto de sódio, potássio e magnésio, tem propriedades cicatrizantes e antissépticas. Todo esse conhecimento, no entanto, carece de embasamento científico. "Não conheço nenhum trabalho que trate desse tema com seriedade, mas intuitivamente creio que o banho de mar gera uma sensação de melhora e bem-estar", diz a química Rosalinda Montoni, do Instituto Oceanográfico da USP.

Revista Vida Simples.

1. Fonte bibliográfica: revista periódica de circulação nacional. O próprio nome da revista – *Vida Simples* – indica o ponto de vista dos artigos nela veiculados.

2. O fato de o texto **não ser assinado** permite-nos concluir que se trata de um EDITORIAL (texto opinativo) ou de uma NOTÍCIA (texto informativo).

3. O fato de o **título** do texto ser uma pergunta permite-nos concluir que o texto constitui-se em uma resposta (geralmente, nos primeiros períodos).

4. Identificação do tópico frasal: percebido, via de regra, no 1º e no 2º períodos, por meio das palavras-chave (expressões substantivas e verbais): *não existam / comprovações científicas / especialistas acreditam / banhos de mar / benefícios à saúde.*

5. Identificação de termos cujo aparecimento frequente denuncia determinado enfoque do assunto: *água marinha / alivia tensões musculares / pode ser considerada energizante / terapeuta / ondas do mar / estimula a circulação sanguínea / aumento da oxigenação das células / talassoterapia / água do mar / tratar doenças / conhecimento / carece de embasamento científico.*

1. Qual é a ideia central do texto acima?

a) Os depoimentos científicos sobre as propriedades terapêuticas do banho de mar são contraditórios.
b) Molhar-se com água salgada é energizante, mas há necessidade de cuidados com infecções.
c) O banho de mar tem uma série de propriedades terapêuticas, que não têm comprovação científica.
d) Os trabalhos científicos sobre as propriedades medicinais do banho de mar têm publicações respeitadas no meio científico.
e) A água do mar é composta por vários elementos químicos e bactérias que atuam no sistema nervoso.

Conclusão

1. Ideia central = palavra-chave 1º e 2º períodos.

2. Comprovação = campo lexical.

3. Resposta correta = a mais completa

(alternativa com maior número de palavras-chave destacadas no texto).

Campo Lexical

Conjunto de palavras que pertencem a uma mesma área de conhecimento.

Exemplo:

- Medicina: estetoscópio, cirurgia, esterilização, medicação
- Concurso, prova, gabarito, resultado, candidato, gabarito

EXEMPLIFICANDO

Trecho do discurso do primeiro-ministro britânico, Tony Blair, pronunciado quando da declaração de guerra ao regime Talibã.

"Essa atrocidade (o atentado de 11/09, em NY) foi um ataque contra todos nós, contra pessoas de todas e nenhuma religião. Sabemos que a Al-Qaeda ameaça a Europa, incluindo a Grã-Bretanha, e qualquer nação que não compartilhe de seu fanatismo. Foi um ataque à vida e **aos meios de vida**. As **empresa aéreas**, o **turismo** e outras **indústrias** foram afetadas, e a confiança **econômica** sofreu, afetando **empregos** e **negócios** britânicos. Nossa prosperidade e padrão de vida requerem uma resposta aos ataques terroristas."

2. Nessa declaração, destacaram-se principalmente os interesses de ordem

a) moral.
b) militar.
c) jurídica.
d) religiosa.
e) econômica.

Gabarito: **1.** C **2.** E

ESTRATÉGIA LINGUÍSTICA

Que que é isso?

Genericamente, estratégias textuais, linguísticas e discursivas seriam "táticas", "escolhas" do falante/ escritor com relação ao modo como ele se utiliza da linguagem.

As **estratégias textuais** dizem respeito especificamente à construção do texto – oral ou escrito –, considerando que o texto é uma tessitura de linguagem que se enquadra em determinada esfera e gênero, que detém sentido para o falante e para o interlocutor, e que depende de certas características (como coesão e coerência) para ser adequadamente construído e apropriadamente chamado de texto.

As **estratégias linguísticas** estão mais diretamente ligadas à linguagem em sua acepção estruturalista/formalista: léxico, sintaxe, prosódia. As estratégias discursivas dizem respeito à linguagem enquanto discurso, ou seja, interação, envolvendo sujeitos, contexto, condições de produção.



(Gazeta do Povo, online. 05.03.2009)

1. Palavras Desconhecidas = Paráfrases e Campo Semântico

Paráfrase é a reescritura do texto, mantendo-se o mesmo significado, sem prejuízo do sentido original.

A paráfrase pode ser construída por várias formas:

- substituição de locuções por palavras;
- uso de sinônimos;
- mudança de discurso direto por indireto e vice-versa;
- conversão da voz ativa para a passiva;
- emprego de antonomásias ou perífrases (Machado de Assis = O bruxo do Cosme Velho; o povo lusitano = portugueses).

EXEMPLIFICANDO

1. Como o "interior" é uma região mais ampla e tem população rarefeita, a expressão "se dissemina" está sendo empregada com o sentido de "se atenua", "se dissolve".

Como regra, a epidemia começa nos grandes centros e se dissemina pelo interior. A incidência nem sempre é crescente; a mudança de fatores ambientais pode interferir em sua escalada.

( ) Certo ( ) Errado

Epidemia: manifestação muito numerosa de qualquer fato ou conduta; proliferação generalizada.

Disseminar: espalhar(-se), difundir(-se), propagar(-se).

2. Supondo que a palavra "eclético" seja desconhecida para o leitor, a melhor estratégia de que ele pode valer-se para tentar detectar o seu significado será

O sucesso deveu-se ao caráter eclético de sua administração. Pouco se lhe dava que lhe exigissem sua opinião. Sua atitude consistia sempre em tomar uma posição escolhida entre as diversas formas de conduta ou opinião manifestadas por seus assessores.

a) aproximá-la de outras palavras da língua portuguesa que tenham a mesma terminação como "político" e "dinâmico".
b) considerá-la como qualificação de profissionais que atuam na administração de alguma empresa.
c) associá-la às palavras "sucesso" e "caráter", de forma a desvendar o seu sentido correto, "que ofusca, que obscurece os demais".
d) observar o contexto sintático em que ela ocorre, ou seja, trata-se de um adjunto adnominal.
e) atentar para a paráfrase feita no segundo período.

2. Observação de palavras de cunho categórico: Advérbios & Artigos

3. Seria mantida a coerência entre as ideias do texto caso o segundo período sintático fosse introduzido com a expressão **Desse modo**, em lugar de "De modo geral"

Na verdade, o que hoje definimos como democracia só foi possível em sociedades de tipo capitalista, mas não necessariamente de mercado. **De modo geral**, a democratização das sociedades impõe limites ao mercado, assim como desigualdades sociais em geral não contribuem para a fixação de uma tradição democrática.

( ) Certo ( ) Errado

4. Por meio da afirmativa destacada, o autor

Os ecos da Revolução do Porto haviam chegado ao Brasil e bastaram algumas semanas para inflamar os ânimos dos brasileiros e portugueses que cercavam a corte. Na manhã de 26 de fevereiro, uma multidão exigia a presença do rei no centro do Rio de Janeiro e a assinatura da Constituição liberal. Ao ouvir as notícias, a alguns quilômetros dali, D. João mandou fechar todas as janelas do palácio São Cristóvão, como fazia em noites de trovoadas.

a) exprime uma opinião pessoal taxativa a respeito da atitude do rei diante da iminência da Revolução do Porto.
b) critica de modo inflexível a atitude do rei, que, acuado, passa o poder para as mãos do filho. **de modo inflexível – loc. adverbial**
c) demonstra que o rei era dono de uma personalidade intempestiva, que se assemelhava a uma chuva forte.
d) sugere, de modo indireto, que o rei havia se alarmado com a informação recebida.
e) utiliza-se de ironia para induzir o leitor à conclusão de que seria mais do que justo depor o rei. **mais do que justo – expressão adverbial**

5. Do fragmento Foi o outro grande poeta chileno, infere-se que houve apenas dois grandes poetas no Chile.

Há cem anos nasceu o poeta mais popular de língua espanhola, com uma obra cuja força lírica supera todos os seus defeitos. Sem dúvida, há um "problema Pablo Neruda". Foi o outro grande poeta chileno, seu contemporâneo Nicanor Parra (depois de passar toda uma longa vida injustamente à sombra de Neruda), quem o formulou com maliciosa concisão.

( ) Certo ( ) Errado

6. Assinale a opção correta.

Mas, como toda novidade, a nanociência está assustando. Afinal, um material com características incríveis poderia também causar danos incalculáveis ao homem ou ao meio ambiente. No mês passado, um grupo de ativistas americanos tirou a roupa para protestar contra calças nanotecnológicas que seriam superpoluentes.

a) Coisas novas costumam provocar medo nas pessoas.
b) Produtos criados pela nanotecnologia só apresentam pontos positivos.
c) Os danos ao meio ambiente são provocados pela nanotecnologia.
d) Os ativistas mostraram que as calças nanotecnológicas provocam poluição.

3. Marcadores Linguísticos

- expressões que indicam soma ou alternância: não só... mas também, ou, etc.;
- expressões de acréscimo, de progressão, de continuidade ou de inclusão: até, além disso, desde, etc.;
- preposições: até (inclusão ou limite), com (companhia ou matéria), de (diversas relações: tempo, lugar, causa, etc.), desde (tempo, lugar, etc.), entre (intervalo, relação, etc.), para (lugar, destinatário, etc.), etc.;
- Exemplos matemáticos: lançado **do** alto / lançado **para** o alto; números **de** 12 **a** 25 / números **entre** 12 **e** 25.



EXEMPLIFICANDO

7. Assinale a alternativa que encontra suporte no texto.

Profetas do possível

Até que ponto é possível prever o futuro? Desde a Antiguidade, o desafio de antecipar o dia de amanhã tem sido o ganha-pão dos bruxos, dos místicos e dos adivinhos. Ainda hoje, quando o planeta passa por mudanças cada vez mais rápidas e imprevisíveis, há quem acredite que é possível dominar as incertezas da existência por meio das cartas do tarô e da posição dos astros. Esse tipo de profecia nada tem a ver com a Ciência. Os cientistas também apontam seus olhos para o futuro, todavia de uma maneira diferente. Eles avaliam o estágio do saber de sua própria época para projetar as descobertas que se podem esperar. Observam a natureza para reinventá-la a serviço do homem.

Superinteressante

a) O articulador "até" indica o limite de previsibilidade do futuro.
b) A partir da Antiguidade, prever a sorte passou a ser a ocupação de místicos de toda ordem.
c) Profecias e Ciência são absolutamente incompatíveis.
d) Além das cartas de tarô e da posição dos astros, os crédulos atuais buscam saber o futuro por meio da consulta a bruxos.
e) Os cientistas não só observam a natureza – como o fazem os místicos –, mas também buscam moldá-la às necessidades humanas, considerando o estágio atual do conhecimento.

Gabarito: **1.** E **2.** E **3.** E **4.** D **5.** C **6.** A **7.** E

Estratégia linguística 2 (agora vai)

1. Observação de palavras de cunho categórico:

- Tempos verbais
- Expressões restritivas
- Expressões totalizantes
- Expressões enfáticas

Tempos Verbais

1. É irrelevante que **entrem** na faculdade, que **ganhem** muito ou pouco dinheiro, que **sejam** bem-sucedidos na profissão.

O emprego das formas verbais grifadas acima denota

Os pais de hoje costumam dizer que importante é que os filhos sejam felizes. É uma tendência que se impôs ao influxo das teses libertárias dos anos 1960. É irrelevante que entrem na faculdade, que ganhem muito ou pouco dinheiro, que sejam bem-sucedidos na profissão. O que espero, eis a resposta correta, é que sejam felizes. Ora, felicidade é coisa grandiosa. É esperar, no mínimo, que o filho sinta prazer nas pequenas coisas da vida. Se não for suficiente, que consiga cumprir todos os desejos e ambições que venha a abrigar. Se ainda for pouco, que atinja o enlevo místico dos santos. Não dá para preencher caderno de encargos mais cruel para a pobre criança.

a) hipótese passível de realização.
b) fato real e definido no tempo.
c) condição de realização de um fato.
d) finalidade das ações apontadas no segmento.
e) temporalidade que situa as ações no passado.

2. Provoca-se incoerência textual e perde-se a noção de continuidade da ação ao se substituir a expressão verbal vem produzindo por tem produzido.

Na verdade, a integração da economia mundial — apontada pelas nações ricas e seus prepostos como alternativa única — vem produzindo, de um lado, a globalização da pobreza e, de outro, uma acumulação de capitais jamais vista na história, o que permite aos grandes grupos empresariais e financeiros atuar em escala mundial, maximizando oportunidades e lucros.

( ) Certo ( ) Errado

Expressões Restritivas

3. Depreende-se da argumentação do texto que o autor considera as instituições como as únicas "características fixas" aceitáveis de "democracia".

Na verdade, o que hoje definimos como **democracia** só foi possível em sociedades de tipo capitalista, mas não necessariamente de mercado. De modo geral, a democratização das sociedades impõe limites ao mercado, assim como desigualdades sociais em geral não contribuem para a fixação de uma tradição democrática. Penso que temos de refletir um pouco a respeito do que significa **democracia**. Para mim, não se trata de um regime com **características fixas**, mas de um processo que, apesar de constituir formas institucionais, não se esgota nelas. [...]

Renato Lessa. Democracia em debate. In: Revista Cult, n.º 137, ano 12, jul./2009, p. 57 (com adaptações).

( ) Certo ( ) Errado

4. Considerado corretamente o trecho, o segmento grifado em **A colonização do imaginário** não busca nem uma coisa nem outra deve ser assim entendido:

Posterior, e mais recente, foi a tentativa, por parte de alguns historiadores, de abandonar uma visão eurocêntrica da "conquista" da América, dedicando-se a retraçá-la a partir do ponto de vista dos "vencidos", enquanto outros continuaram a reconstituir histórias da instalação de sociedades europeias em solo americano. Antropólogos, por sua vez, buscaram nos documentos produzidos no período colonial informações sobre os mundos indígenas demolidos pela colonização. A colonização do imaginário não busca nem uma coisa nem outra.

(Adaptado de PERRONE-MOISÉS, Beatriz, Prefácio à edição brasileira de GRUZINSKI, Serge, A colonização do imaginário: sociedades indígenas e ocidentalização no México espanhol (séculos XVI-XVIII)).

a) não tenta investigar nem o eurocentrismo, como o faria um historiador, nem a presença das sociedades europeias em solo americano, como o faria um antropólogo.

b) não quer reconstituir nada do que ocorreu em solo americano, visto que recentemente certos historiadores, ao contrário de outros, tentam contar a história do descobrimento da América do modo como foi visto pelos nativos.

c) não pretende retraçar nenhum perfil − dos vencidos ou dos vencedores − nem a trajetória dos europeus na conquista da América.

d) não busca continuar a tradição de pesquisar a estrutura dos mundos indígenas e do mundo europeu, nem mesmo o universo dos colonizadores da América.

e) não se concentra nem na construção de uma sociedade europeia na colônia − quer observada do ponto de vista do colonizador, quer do ponto de vista dos nativos −, nem no resgate dos mundos indígenas.

Expressões Totalizantes

5. De acordo com o texto, no tratamento da questão da biodiversidade no Planeta,

A biodiversidade diz respeito tanto a genes, espécies, ecossistemas como a funções e coloca problemas de gestão muito diferenciados. É carregada de normas de valor. Proteger a biodiversidade pode significar:

- a eliminação da ação humana, como é a proposta da ecologia radical;
- a proteção das populações cujos sistemas de produção e de cultura repousam num dado ecossistema;
- a defesa dos interesses comerciais de firmas que utilizam a biodiversidade como matéria prima, para produzir mercadorias.

a) o principal desafio é conhecer todos os problemas dos ecossistemas.
b) os direitos e os interesses comerciais dos produtores devem ser defendidos, independentemente do equilíbrio ecológico.
c) deve-se valorizar o equilíbrio do ambiente, ignorando-se os conflitos gerados pelo uso da terra e de seus recursos.
d) o enfoque ecológico é mais importante do que o social, pois as necessidades das populações não devem constituir preocupação para ninguém.
e) há diferentes visões em jogo, tanto as que consideram aspectos ecológicos, quanto as que levam em conta aspectos sociais e econômicos.

6. A argumentação do texto desenvolve-se no sentido de se compreender a razão por que

Quando alguém ouve que existem tantas espécies de plantas no mundo, a primeira reação poderia ser: certamente, com todas essas espécies silvestres na Terra, qualquer área com um clima favorável deve ter tido espécies em número mais do que suficiente para fornecer muitos candidatos ao desenvolvimento agrícola.

Mas então verificamos que a grande maioria das plantas selvagens não é adequada por motivos óbvios: elas servem apenas como madeira, não produzem frutas comestíveis e suas folhas e raízes também não servem como alimento. Das 200.000 espécies de plantas selvagens, somente alguns milhares são comidos por humanos e apenas algumas centenas dessas são mais ou menos domesticadas. Dessas várias centenas de culturas, a maioria fornece suplementos secundários para nossa dieta e não teriam sido suficientes para sustentar o surgimento de civilizações. Apenas uma dúzia de espécies representa mais de 80% do total mundial anual de todas as culturas no mundo moderno. Essas exceções são os cereais trigo, milho, arroz, cevada e sorgo; o legume soja; as raízes e os tubérculos batata, mandioca e batata-doce; fontes de açúcar como a cana-de-açúcar e a beterraba; e a fruta banana. Somente os cultivos de cereais respondem atualmente por mais da metade das calorias consumidas pelas populações humanas do mundo.

Com tão poucas culturas importantes, todas elas domesticadas milhares de anos atrás, é menos surpreendente que muitas áreas no mundo não tenham nenhuma planta selvagem de grande potencial. Nossa incapacidade de domesticar uma única planta nova que produza alimento nos tempos modernos sugere que os antigos podem ter explorado praticamente todas as plantas selvagens aproveitáveis e domesticado aquelas que valiam a pena.

(Jared Diamond. Armas, germes e aço)

a) existiria uma dúzia de exceções dentre todas as espécies de plantas selvagens que seriam monopólio das grandes civilizações.
b) tão poucas dentre as 200.000 espécies de plantas selvagens são utilizadas como alimento pelos homens em todo o planeta.
c) algumas áreas da Terra mostraram-se mais propícias ao desenvolvimento agrícola, que teria possibilitado o surgimento de civilizações.
d) a maior parte das plantas é utilizada apenas como madeira pelos homens e não lhes fornece alimento com suas frutas e raízes.
e) tantas áreas no mundo não possuem nenhuma planta selvagem de grande potencial para permitir um maior desenvolvimento de sua população.

Expressões Enfáticas

7. A afirmativa correta, em relação ao texto, é

Será a felicidade necessária?

Felicidade é uma palavra pesada. Alegria é leve, mas felicidade é pesada. Diante da pergunta "Você é feliz?", dois fardos são lançados às costas do inquirido. O primeiro é procurar uma definição para felicidade, o que equivale a rastrear uma escala que pode ir da simples satisfação de gozar de boa saúde até a conquista da bem-aventurança. O segundo é examinar-se, em busca de uma resposta.

Nesse processo, depara-se com armadilhas. Caso se tenha ganhado um aumento no emprego no dia anterior, o mundo parecerá belo e justo; caso se esteja com dor de dente, parecerá feio e perverso. Mas a dor de dente vai passar, assim como a euforia pelo aumento de salário, e se há algo imprescindível, na difícil conceituação de felicidade, é o caráter de permanência. Uma resposta consequente exige colocar na balança a experiência passada, o estado presente e a expectativa futura. Dá trabalho, e a conclusão pode não ser clara.

Os pais de hoje costumam dizer que importante é que os filhos sejam felizes. É uma tendência que se impôs ao influxo das teses libertárias dos anos 1960. É irrelevante que entrem na faculdade, que ganhem muito ou pouco dinheiro, que sejam bem-sucedidos na profissão. O que espero, eis a resposta correta, é que sejam felizes. Ora, felicidade é coisa grandiosa. É esperar, no mínimo, que o filho sinta prazer nas pequenas coisas da vida. Se não for suficiente, que consiga cumprir todos os desejos e ambições que venha a abrigar. Se ainda for pouco, que atinja o enlevo místico dos santos. Não dá para preencher caderno de encargos mais cruel para a pobre criança.

(Trecho do artigo de Roberto Pompeu de Toledo. Veja. 24 de março de 2010, p. 142)

a) A expectativa de muitos, ao colocarem a felicidade acima de quaisquer outras situações da vida diária, leva à frustração diante dos pequenos sucessos que são regularmente obtidos, como, por exemplo, no emprego.
b) Sentir-se alegre por haver conquistado algo pode significar a mais completa felicidade, se houver uma determinação, aprendida desde a infância, de sentir-se feliz com as pequenas coisas da vida.
c) As dificuldades que em geral são encontradas na rotina diária levam à percepção de que a alegria é um sentimento muitas vezes superior àquilo que se supõe, habitualmente, tratar-se de felicidade absoluta.

d) A possibilidade de que mais pessoas venham a sentir-se felizes decorre de uma educação voltada para a simplicidade de vida, sem esperar grandes realizações, que acabam levando apenas a frustrações.
e) Uma resposta provável à questão colocada como título do texto remete à constatação de que felicidade é um estado difícil de ser alcançado, a partir da própria complexidade de conceituação daquilo que se acredita ser a felicidade.

Geralmente, a alternativa correta (ou a mais viável) é construída por meio de palavras e de expressões "abertas", isto é, que apontam para "possibilidades", "hipóteses": *provavelmente, é possível, futuro do pretérito do indicativo, modo subjuntivo, futuro do pretérito (-ria) etc.*

EXEMPLIFICANDO

8. Acerca do texto, são feitas as seguintes afirmações:

No Brasil colonial, os portugueses e suas autoridades evitaram a concentração de escravos de uma mesma etnia nas propriedades e nos navios negreiros.

Essa política, a multiplicidade linguística dos negros e as hostilidades recíprocas que trouxeram da África dificultaram a formação de grupos solidários que retivessem o patrimônio cultural africano, incluindo-se aí a preservação das línguas.

Porém alguns senhores aceitaram as práticas culturais africanas – e indígenas – como um mal necessário à manutenção dos escravos. Pelo imperativo de convertê-los ao catolicismo, alguns clérigos aprenderam as línguas africanas [...]. Outras pessoas, por se envolverem com o tráfico negreiro [...], devem igualmente ter-se familiarizado com as línguas dos negros.

I – os portugueses impediram totalmente a concentração de escravos da mesma etnia nas propriedades e nos navios negreiros.

II – a política dos portugueses foi ineficiente, pois apenas a multiplicidade cultural dos negros, de fato, impediu a formação de núcleos solidários.

III – Apesar do empenho dos portugueses, a cultura africana teve penetração entre alguns senhores e clérigos. Cada um, é bem verdade, tinha objetivos específicos para tanto.

Quais estão corretas?

a) Apenas I.
b) Apenas II.
c) Apenas III.
d) Apenas II e III.
e) I, II e III.

9. Considere as afirmações feitas acerca do texto:

Macaco Esperto

Chimpanzés, bonobos e gorilas possuem uma função cerebral relacionada à fala que se pensava exclusiva do ser humano. Isso sugere que a evolução da estrutura cerebral da fala começou antes de primatas e humanos tomarem caminhos distintos na linha da evolução. O mais perto que os primatas chegaram foi gesticular com a mão direita ao emitir grunhidos.

I – de acordo com o segundo período, a evolução da estrutura cerebral da fala está diretamente relacionada ao fato de esta ser atribuída tão somente aos humanos.

II – os seres cujos caminhos tornaram-se distintos durante o processo evolutivo possuem ambos função cerebral relacionada à fala.

III – a estrutura cerebral dos primatas e dos humanos, em relação à fala, teria um ponto em comum.

Quais estão corretas?

a) Apenas I.
b) Apenas II.
c) Apenas III.
d) Apenas II e III.
e) I, II e III.

Gabarito: **1.** A **2.** E **3.** E **4.** E **5.** E **6.** C **7.** E **8.** C **9.** D

INFERÊNCIA

Que que é isso?

INFERÊNCIA – ideias implícitas, sugeridas, que podem ser depreendidas a partir da leitura do texto, de certas palavras ou expressões contidas na frase.

Enunciados – "Infere-se", Deduz-se", "Depreende-se",

Uma inferência incorreta é conhecida como uma **falácia.**



Observe a seguinte frase:

Fiz faculdade, mas aprendi algumas coisas.

O autor transmite 2 informações de maneira explícita:

a) que ele frequentou um curso superior;

b) que ele aprendeu algumas coisas.

Ao ligar as duas informações por meio de "**mas**", comunica também, de modo implícito, sua crítica ao ensino superior, pois a frase transmite a ideia de que nas faculdades não se aprende muita coisa.

Além das informações explicitamente enunciadas, existem outras que se encontram subentendidas ou pressupostas. Para realizar uma leitura eficiente, o leitor deve captar tanto os dados explícitos quanto os implícitos.

1. "O tempo continua ensolarado",

Comunica-se, de maneira explícita, que, no momento da fala, faz sol, mas, ao mesmo tempo, o verbo "continuar" permite inferir que, antes, já fazia sol.

2. "Pedro deixou de fumar"

Afirma-se explicitamente que, no momento da fala, Pedro não fuma. O verbo "deixar", todavia, transmite a informação implícita de que Pedro fumava antes.



1. A leitura atenta da charge só não nos permite depreender que

a) é possível interpretar a fala de Stock de duas maneiras.
b) Wood revela ter-se comportado ilicitamente.
c) há vinte anos, a sociedade era mais permissiva.
d) as atividades de Wood eram limitadas.
e) levando-se em conta os padrões morais de nossa sociedade, uma das formas de entender a fala de Stock provoca riso no leitor.

2. Observe a frase que segue:

É preciso construir mísseis nucleares para defender o Ocidente de um ataque norte-coreano.

Sobre ela, são feitas as seguintes afirmações:

I – O conteúdo explícito afirma que há necessidade da construção de mísseis, com a finalidade de defesa contra o ataque norte-coreano.

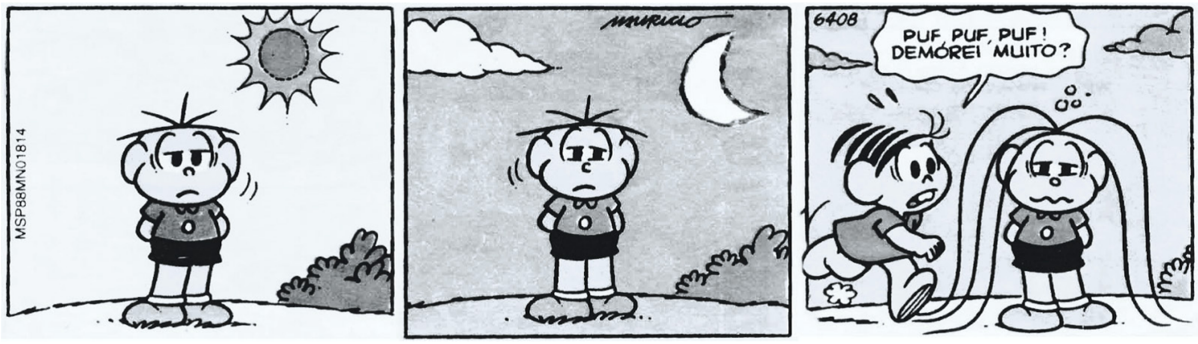
II – O pressuposto, isto é, o dado que não se põe em discussão é o de que os norte-coreanos pretendem atacar o Ocidente.

III – O pressuposto, isto é, o dado que não se põe em discussão é o de que a negociação com os norte-coreanos é o único meio de dissuadi-los de um ataque ao Ocidente.

Quais estão corretas?

a) Apenas I.
b) Apenas II.
c) Apenas I e III.
d) Apenas I e II.
e) I, II e III.

Inferência Verbal X Não-verbal





Os pressupostos são marcados, nas frases, por meio de vários indicadores linguísticos como

a) certos advérbios:

Os convidados ainda não chegaram à recepção.

Pressuposto: Os convidados já deviam ter chegado ou os convidados chegarão mais tarde.

b) certos verbos:

O desvio de verbas tornou-se público.

Pressuposto: O desvio não era público antes.

c) as orações adjetivas explicativas (isoladas por vírgulas):

Os políticos, que só querem defender seus interesses, ignoram o povo.

Pressuposto: Todos os políticos defendem tão somente seus interesses.

d) expressões adjetivas:

Os partidos "de fachada" acabarão com a democracia no Brasil.

Pressuposto: Existem partidos "de fachada" no Brasil.

Costuma-se acreditar que , quando se relatam dados da realidade, não pode haver nisso subjetividade alguma e que relatos desse tipo merecem a nossa confiança porque são reflexos da neutralidade do produtor do texto e de sua preocupação com a verdade objetiva dos fatos.

Mas não é bem assim. Mesmo relatando dados objetivos, o produtor do texto pode ser tendencioso e ele, mesmo sem estar mentindo, insinua seu julgamento pessoal pela seleção dos fatos que está reproduzindo ou pelo destaque maior que confere a certos pormenores. A essa escolha dos fatos e à ênfase atribuída acertos tipos de pormenores dá-se o nome de **viés**.

3. Infere-se do texto que

a) o ato de informar pode ser manipulado em função da defesa de interesses pessoais de quem escreve.
b) a ausência de viés compromete a carga de veracidade de dados da realidade.
c) a atitude de neutralidade é meio indispensável para a boa aceitação de uma notícia.
d) o escritor tendencioso põe em risco sua posição perante o público.
e) o bom escritor tem em mira a verdade objetiva dos fatos.

4. Infere-se ainda o texto que

a) uma mensagem será tanto mais aceita quanto maior for a imparcialidade do escritor.
b) o escritor, fingindo neutralidade, será mais capaz de interessar o leitor.
c) o interesse da leitura centraliza-se na análise dos pormenores relatados.
d) o viés introduz uma nota de humor na transmissão de uma mensagem.
e) o leitor deve procurar reconhecer todo tipo de viés naquilo que lê.

Gabarito: **1.** C **2.** D **3.** A **4.** A

ANÁLISE DE ALTERNATIVAS/ITENS

COMPREENSÃO DE TEXTOS

Estabelecimento de relações entre os componentes envolvidos em dado enunciado. Assinalar a resposta correta consiste em encontrar, no texto, as afirmações feitas nas alternativas, e vice-versa.

PROCEDIMENTOS DE APREENSÃO DO TEXTO

1. Leitura da fonte bibliográfica;
2. leitura do título;
3. leitura do enunciado;
4. leitura das afirmativas;
5. destaque das palavras-chave das afirmativas;
6. procura, no texto, das palavras-chave destacadas nas alternativas.

Será a felicidade necessária? (2)

(6)

Felicidade é uma palavra pesada. Alegria é leve, mas **felicidade** é pesada. Diante da pergunta "Você é feliz?", dois fardos são lançados às costas do inquirido. O primeiro é procurar uma definição para **felicidade**, o que equivale a rastrear uma **escala** que pode ir da simples satisfação de gozar de boa saúde até a conquista da bem-aventurança. O segundo é examinar-se, em busca de uma resposta.

Nesse processo, depara-se com **armadilhas**. Caso se tenha ganhado um aumento no **emprego** no dia anterior, o mundo parecerá belo e justo; caso se esteja com dor de dente, parecerá feio e perverso. Mas a dor de dente **vai passar**, assim como a euforia pelo aumento de salário, e se há algo imprescindível, na difícil conceituação de felicidade, é o caráter de **permanência**. Uma resposta consequente exige colocar na balança a experiência passada, o estado presente e a expectativa futura. Dá trabalho, e a conclusão pode não ser clara.

Os **pais** de **hoje** costumam dizer que importante é que os **filhos** sejam **felizes**. É uma tendência que se impôs ao influxo das teses libertárias dos anos 1960. É irrelevante que entrem na faculdade, que ganhem muito ou pouco dinheiro, que sejam bem-sucedidos na profissão. O que espero, eis a resposta correta, é que sejam **felizes**. Ora, felicidade é coisa grandiosa. É esperar, no mínimo, que o filho sinta prazer nas pequenas coisas da vida. Se não for suficiente, que consiga cumprir todos os desejos e ambições que venha a abrigar. Se ainda for pouco, que atinja o enlevo místico dos santos. Não dá para preencher caderno de encargos mais cruel para a pobre criança.

(Trecho do artigo de Roberto Pompeu de Toledo. ***Veja****. 24 de março de 2010, p. 142)* **(1)**

(1) Observação da fonte bibliográfica: o conhecimento prévio de quem escreveu o texto constitui-se numa estratégia de compreensão, visto que facilita a identificação da intenção textual. Ao reconhecermos o autor do texto – **Roberto Pompeu de Toledo**, importante jornalista brasileiro, cuja trajetória se marca pelo fato de escrever matérias especiais para importantes veículos e comunicação – bem como o veículo de publicação – **Veja** –, podemos afirmar que se trata de um artigo.

(2) Observação do título: o título pode constituir o menor resumo possível de um texto. Por meio dele, certas vezes, identificamos a ideia central do texto, sendo possível, pois, descartar afirmações feitas em determinadas alternativas. O título em questão – **Será a felicidade necessária?** –, somado ao fato de nomear um artigo, permite-nos inferir que o texto será uma resposta a tal questionamento, a qual evidenciará o ponto de vista do autor.

1. De acordo com o texto, (3)

- Devido à expressão "De acordo com", podemos afirmar que se trata, tão somente, de **compreender o texto**.
- Outras expressões possíveis: "Segundo o texto", "Conforme o texto", "Encontra suporte no texto", ...

Assim sendo,

Compreensão do texto: **RESPOSTA CORRETA** = paráfrase MAIS COMPLETA daquilo que foi afirmado no texto.

Paráfrase: versão de um texto, geralmente mais extensa e explicativa, cujo objetivo é torná-lo mais fácil ao entendimento.

1. De acordo com o texto,

a) a realização pessoal que geralmente faz parte da vida humana, como o sucesso no trabalho, costuma ser percebida como sinal de plena felicidade.
b) as atribuições sofridas podem comprometer o sentimento de felicidade, pois superam os benefícios de conquistas eventuais.
c) o sentimento de felicidade é relativo, porque pode vir atrelado a circunstâncias diversas da vida, ao mesmo tempo que deve apresentar constância.
d) as condições da vida moderna tornam quase impossível a alguma pessoa sentir-se feliz, devido às rotineiras situações da vida.
e) muitos pais se mostram despreparados para fazer com que seus filhos planejem sua vida no sentido de que sejam, realmente, pessoas felizes.

Convite à Filosofia

Quando acompanhamos a história das ideias éticas, desde a Antiguidade clássica até nossos dias, podemos perceber que, em seu centro, encontra-se o problema da violência e dos meios para evitá-la, diminuí-la, controlá-la.

Diferentes formações sociais e culturais instituíram conjuntos de valores éticos como padrões de conduta, de relações intersubjetivas e interpessoais, de comportamentos sociais que pudessem garantir a integridade física e psíquica de seus membros e a conservação do grupo social.

Evidentemente, as várias culturas e sociedades **não definiram nem definem** a violência da mesma maneira, mas, ao contrário, dão-lhe conteúdos diferentes, segundo os tempos e os lugares. No entanto, malgrado as diferenças, certos aspectos da violência são percebidos da mesma maneira, formando o fundo comum contra o qual os valores éticos são erguidos.

Marilena Chauí. In: Internet: <www2.uol.com.br/aprendiz> (com adaptações).

Julgue o item a seguir.

Conclui-se a partir da leitura do texto que, apesar de diferenças culturais e sociais, é por meio dos valores éticos estabelecidos em cada sociedade que se conserva o grupo social e se protegem seus membros contra a violência.

(**x**) Certo ( ) Errado

2º parágrafo

Conclusão

Resposta correta = a mais completa (alternativa com maior número de palavras-chave encontradas no texto).

Optar pela alternativa mais completa, quando duas parecerem corretas.

EXEMPLIFICANDO

Centenas de cães e gatos são colocados para adoção mensalmente em Porto Alegre.

Cerca de 450 animais de estimação, entre cães e gatos, aguardam um novo dono em Porto Alegre. Trata-se do contingente de animais perdidos, abandonados ou nascidos nas ruas e entregues ao Gabea (Grupo de Apoio ao Bem-Estar Animal) e ao CCZ (Centro de Controle de Zoonose), órgão ligado à Secretaria Municipal de Saúde. Destes, cerca de 120 animais são adotados. Os outros continuam na espera por um lar.

O Sul. (adaptado)

Conforme o texto,

a) em Porto Alegre, cães e gatos são abandonados pelos seus donos. (3)
b) animais de estimação, entre eles cães e gatos nascidos nas ruas, são entregues ao Gabea. (4)
c) um contingente de animais de estimação – entre eles cães e gatos – nasce nas ruas, perdem-se de seus donos ou são por eles abandonados nas ruas de Porto Alegre. (6)
d) o CCZ propicia a adoção dos animais abandonados nas ruas de Porto Alegre. (4)
e) 120 animais de estimação são adotados mensalmente em Porto Alegre. (3)

ANÁLISE DE ALTERNATIVAS/ITENS
Parte II

ERROS COMUNS COMPREENSÃO DE TEXTOS

O primeiro passo para acertar é entender o que está sendo pedido no enunciado e o que dizem as alternativas ou itens. Algumas questões dão "pistas" no próprio enunciado. Assim sendo, é fundamental "decodificar" os verbos que nele e nas alternativas se encontram.

Alguns verbos utilizados nos enunciados

- **Afirmar:** certificar, comprovar, declarar.
- **Explicar:** expor, justificar, expressar, significar.
- **Caracterizar**: distinguir, destacar as particularidades.
- **Consistir:** ser, equivaler, traduzir-se por (determinada coisa), ser feito, formado ou composto de.
- **Associar:** estabelecer uma correspondência entre duas coisas, unir-se, agregar.
- **Justificar:** provar, demonstrar, argumentar, explicar.
- **Comparar:** relacionar (coisas animadas ou inanimadas, concretas ou abstratas, da mesma natureza ou que apresentem similitudes) para procurar as relações de semelhança ou de disparidade que entre elas existam; aproximar dois ou mais itens de espécie ou de natureza diferente, mostrando entre eles um ponto de analogia ou semelhança.
- **Relacionar:** fazer comparação, conexão, ligação.
- **Definir:** revelar, estabelecer limites, indicar a significação precisa de, retratar, conceituar, explicar o significado.
- **Diferenciar:** fazer ou estabelecer distinção entre, reconhecer as diferenças.
- **Identificar:** distinguir os traços característicos de; reconhecer; permitir a identificação, tornar conhecido.
- **Classificar:** distribuir em classes e nos respectivos grupos, de acordo com um sistema ou método de classificação; determinar a classe, ordem, família, gênero e espécie; pôr em determinada ordem, arrumar (coleções, documentos etc.).
- **Referir-se:** fazer menção, reportar-se, aludir-se.
- **Determinar:** precisar, indicar (algo) a partir de uma análise, de uma medida, de uma avaliação; definir.
- **Citar:** transcrever, referir ou mencionar como autoridade ou exemplo ou em apoio do que se afirma.
- **Indicar:** fazer com que, por meio de gestos, sinais, símbolos, algo ou alguém seja visto; assinalar, designar, mostrar.
- **Deduzir:** concluir (algo) pelo raciocínio; inferir.
- **Inferir:** concluir, deduzir.
- **Equivaler:** ser idêntico no peso, na força, no valor etc.
- **Propor:** submeter (algo) à apreciação (de alguém); oferecer como opção; apresentar, sugerir.
- **Depreender:** alcançar clareza intelectual a respeito de; entender, perceber, compreender; tirar por conclusão, chegar à conclusão de; inferir, deduzir.
- **Aludir:** fazer rápida menção a; referir-se.

(Fonte: dicionário Houaiss)

ERROS COMUNS COMPREENSÃO DE TEXTOS

EXTRAPOLAÇÃO

Ocorre quando o leitor sai do contexto, acrescentando ideias que não estão no texto, normalmente porque já conhecia o assunto devido à sua bagagem cultural.

PRECONCEITOS

EXEMPLIFICANDO

8Canudo pela Internet

O ensino a distância avança e já existem mais de 30 mil cursos oferecidos na rede, de graduação e pós-graduação até economia doméstica.

Passados nove anos de sua graduação em filosofia, a professora Ida Thon, 54 anos, enfiou na cabeça que deveria voltar a estudar. Por conta do trabalho no Museu Nacional do Calçado, na cidade gaúcha de Novo Hamburgo, onde mora, resolveu ter noções de museologia. Mas para isso deveria contornar uma enorme dificuldade: o curso mais próximo ficava a 1.200 quilômetros de distância, em São Paulo.

1. Assinale a alternativa cuja afirmação não encontra suporte no texto.

a) A solução encontrada por Ida lançou mão das novas tecnologias educacionais.
b) O problema enfrentado por Ida, bem como a solução por ela encontrada, faz parte da realidade de muitas pessoas no Brasil.
c) A Educação a Distância já é uma realidade brasileira.
d) O ensino oferecido pela web abrange uma vasta gama de possibilidades, buscando atender a variadas tendências intelectuais.
e) Os cursos oferecidos pela web não podem ser considerados de grande importância, tendo em vista não contemplarem a modalidade presencial e abordarem tão somente aspectos triviais do conhecimento.

REDUÇÃO

É o oposto da extrapolação. Dá-se atenção apenas a um ou outro aspecto, esquecendo-se de que o texto é um conjunto de ideias.

EXEMPLIFICANDO

Bichos para a Saúde

Está nas livrarias a obra *O poder curativo dos bichos*. Os autores, Marty Becker e Daniel Morton, descrevem casos bem-sucedidos de pessoas que derrotaram doenças ou aprenderam a viver melhor graças à ajuda de algum animalzinho. Cães, gatos e cavalos estão entre os bichos citados.

(ISTO É)

2. De acordo com o texto,

a) pessoas que têm animais de estimação são menos afeitas a contrair doenças.
b) a convivência entre seres humanos e animais pode contribuir para a cura de males físicos daqueles.
c) indivíduos que têm cães e gatos levam uma existência mais prazerosa.
d) apenas cães, gatos e cavalos são capazes de auxiliar o ser humano durante uma enfermidade.
e) pessoas bem-sucedidas costumam ter animais de estimação.

(A) EXTRAPOLAÇÃO: contrair doenças ≠ derrotar doenças.

(C) REDUÇÃO: cães e gatos < animalzinho.

(D) REDUÇÃO: cães, gatos e cavalos < animalzinho.
(E) EXTRAPOLAÇÃO: pessoas bem-sucedidas > casos bem-sucedidos de pessoas que derrotaram doenças.

CONTRADIÇÃO

É comum as alternativas apresentarem ideias contrárias às do texto, fazendo o candidato chegar a conclusões equivocadas, de modo a errar a questão.

Só contradiga o autor se isso for solicitado no comando da questão.

Exemplo: “Indique a alternativa que apresenta ideia contrária à do texto”.

EXEMPLIFICANDO

O que podemos experimentar de mais belo é o mistério. Ele é a fonte de toda a arte e ciência verdadeira. Aquele que for alheio a essa emoção, aquele que não se detém a admirar as colinas, sentindo-se cheio de surpresa, esse já está, por assim dizer, morto e tem os olhos extintos. O que fez nascer a religião foi essa vivência do misterioso – embora mesclado de terror. Saber que existe algo insondável, sentir a presença de algo profundamente racional e radiantemente belo, algo que compreenderemos apenas em forma muito rudimentar – é esta a experiência que constitui a atitude genuinamente religiosa. Neste sentido, e unicamente neste sentido, pertenço aos homens profundamente religiosos.

(Albert Einstein – Como vejo o mundo)

3. O texto afirma que a experiência do mistério é um elemento importante para a arte, não para a ciência.

(x) Certo ( ) Errado

COMPREENSÃO GRAMATICAL DO TEXTO

Estabelecimento de relações entre os aspectos semânticos e gramaticais envolvidos em dado anunciado.

Procedimentos

1. Leitura do enunciado e das alternativas;

2. identificação do aspecto gramatical apontado no enunciado e/ou na alternativa

3. Aplicação das técnicas de compreensão, inferência e vocabulário.

Os Pais de hoje constumam dizer que importante é que os filhos sejam felizes. [...] É irrelevante que entrem na faculdade, que ganhem muito ou pouco dinheiro, que sejam bem-sucedidos na profissão. O que espero, eis a resposta correta, é que sejam felizes. **Ora felicdade é coisa grandiosa.** É esperar, no mínimo, que o filho sinta prazer nas pequenas coisas da vida. Se não for suficiente, que consiga cumprir todos os desejos e ambições que venham a abrigar. Se ainda for pouco, que atinja o enlevo místico dos santos. Não dá para preencher caderno de encargos mais cruel para a pobre criança

ORA:

Advérbio = nesta ocasião; AGORA; A lei, ora apresentada, proíbe a venda de armas.

Conjunção = Ou... ou...: Ora ria, ora chorava. / Entretanto, mas: Eu ofereci ajuda; ora, orgulhosa como é, nem aceitou.

Interjeição = manifesta surpresa, ironia, irritação etc.

1. *O que espero, eis a resposta correta, é que sejam felizes.* ***Ora****, felicidade é coisa grandiosa.* Com a palavra grifada, o autor

a) retoma o mesmo sentido do que foi anteriormente afirmado.
b) exprime reserva em relação à opinião exposta na afirmativa anterior.
c) coloca uma alternativa possível para a afirmativa feita anteriormente.
d) determina uma situação em que se realiza a probabilidade antes considerada.
e) estabelece algumas condições necessárias para a efetivação do que se afirma.

2. *Por que, enfim, tantas reservas em relação ao consumo? O primeiro foco de explicação para essa antipatia reside no fato de que nossa economia fechada sempre encurralou os consumidores no país. A falta de um leque efetivo de opções de compra tem deixado os consumidores à*

*mercê dos produtores no Brasil. **Não por acaso**, os apologistas do consumo entre nós têm sido basicamente aqueles que podem exercer seu inchado poder de compra sem tomar conhecimento das fronteiras nacionais. O resto da população, mantida em situação vulnerável, ignora os benefícios de uma economia baseada no consumo.*

A expressão “Não por acaso”, ao iniciar o período, indica

a) justificativa.
b) ênfase.
c) indagação.
d) concessão.
e) finalidade.

3. (FCC) *A Companhia das Índias Orientais – a primeira grande companhia de ações do mundo, criada em 1602 – foi a mãe das multinacionais contemporâneas.*

O segmento isolado pelos travessões constitui, no contexto, comentário que

a) busca restringir o âmbito de ação de uma antiga empresa de comércio.
b) especifica as qualidades empresariais de uma companhia de comércio.
c) contém informações de sentido explicativo, referentes à empresa citada.
d) enumera as razões do sucesso atribuído a essa antiga empresa.
e) enfatiza, pela repetição, as vantagens oferecidas pela empresa.

4. (FCC) *A gênese da música do Rio Grande do Sul também pode ser vista como reflexo dessa multiplicidade de referências. Há influências diretas do continente europeu, e isso se mistura à valiosa contribuição do canto e do batuque africano, **mesmo tendo sido perseguido, vigiado, quase segregado**.*

O segmento destacado deve ser entendido, considerando-se o contexto, como

a) uma condição favorável à permanência da música popular de origem africana.
b) uma observação que valoriza a persistente contribuição africana para a música brasileira.
c) restrição ao sentido do que vem sendo exposto sobre a música popular brasileira.
d) a causa que justifica a permanência da música de origem africana no Brasil.
e) as consequências da presença dos escravos e sua influência na música popular brasileira.

5. *A média universal do Índice de Desenvolvimento Humano aumentou 18% desde 1990. Mas a melhora estatística está longe de animar os autores do Relatório de 2010. [...] O cenário apresentado pelo Relatório não é animador. [...] Os padrões de produção e consumo atuais são considerados inadequados. Embora não queira apresentar receitas prontas, o Relatório traça caminhos possíveis. Entre eles, o reconhecimento da ação pública na regulação da economia para proteger grupos mais vulneráveis. Outro aspecto ressaltado é a necessidade de considerar pobreza, crescimento e desigualdade como temas interligados. "Crescimento rápido não deve ser o único objetivo político, porque ignora a distribuição do rendimento e negligencia a sustentabilidade do crescimento", informa o texto.*

O trecho colocado entre aspas indica que se trata de

a) comentário pessoal do autor do texto sobre dados do Relatório.
a) insistência na correção dos dados apresentados pelo Relatório.
c) repetição desnecessária de informação já citada no texto.

d) transcrição exata do que consta no texto do Relatório de 2010.
e) resumo do assunto principal constante do Relatório de 2010.

6. *O sonho de voar alimenta o imaginário do homem desde que ele surgiu sobre a Terra. A inveja dos pássaros e as lendas de homens alados, como Dédalo e Ícaro (considerado o primeiro mártir da aviação), levaram a um sem-número de experiências, a maioria fatal.*

(considerado o primeiro mártir da aviação) Os parênteses isolam

a) citação fiel de outro autor.
b) comentário explicativo.
c) informação repetitiva.
d) retificação necessária.
e) enumeração de fatos.

5. (FCC) *Diariamente tomamos decisões (comprar uma gravata, vender um apartamento, demitir um funcionário, poupar para uma viagem, ter um filho, derrubar ou plantar uma árvore), ponderando custos e benefícios.*

O segmento entre parênteses constitui

a) transcrição de um diálogo, que altera o foco principal do que vem sendo exposto.
b) constatação de situações habituais, com o mesmo valor de mercado, vivenciadas pelas pessoas.
c) reprodução exata das palavras do jornalista americano citado no texto, referentes à rotina diária das pessoas.
d) interrupção intencional do desenvolvimento das ideias, para acrescentar informações alheias ao assunto abordado.
e) sequência explicativa, que enumera as eventuais decisões que podem ser tomadas diariamente pelas pessoas.

Gabarito: **1.** B **2.** A **3.** C **4.** B **5.** D **6.** B **7.** E

DENOTAÇÃO X CONOTAÇÃO

O signo linguístico (a palavra) é constituído pelo **significante** – parte perceptível, constituída de sons – e pelo **significado** (conteúdo) – a parte inteligível, o conceito. Por isto, numa palavra que ouvimos, percebemos um conjunto de sons (o significante), que nos faz lembrar um conceito (o significado).

Denotação: resultado da união entre o significante e o significado, ou entre o plano da expressão e o plano do conteúdo.

Conotação: resultado do acréscimo de outros significados paralelos ao significado de base da palavra, isto é, outro plano de conteúdo pode ser combinado com o plano da expressão. Esse outro plano de conteúdo reveste-se de impressões, valores afetivos e sociais, negativos ou positivos, reações psíquicas que um signo evoca.

Assim,

Denotação é a significação objetiva da palavra – valor referencial; é a palavra em "estado de dicionário”

Conotação é a significação subjetiva da palavra; ocorre quando a palavra evoca outras realidades devido às associações que ela provoca.

DENOTAÇÃO	CONOTAÇÃO
palavra com significação restrita	palavra com significação ampla
palavra com sentido comum do dicionário	palavra cujos sentidos extrapolam o sentido comum
palavra usada de modo automatizado	palavra usada de modo criativo
linguagem comum	linguagem rica e expressiva

EXEMPLIFICANDO

Para exemplificar esses dois conceitos, eis a palavra cão:

sentido denotativo quando designar o animal mamífero quadrúpede canino;

sentido conotativo quando expressar o desprezo que desperta em nós uma pessoa de mau caráter ou extremamente servil.

(Othon M.Garcia)

Um detalhe!

As aspas podem indicar que uma palavra está sendo empregada diferentemente do seu sentido do dicionário!

Eu sempre "namorei" meus livros!

A "bateria" do meu filho não termina nunca! Esse menino não dorme.

Música "Dois rios", de Samuel Rosa, Lô Borges e Nando Reis.

"O sol é o pé e a mão

O sol é a mãe e o pai

Dissolve a escuridão

O sol se põe se vai

E após se pôr

O sol renasce no Japão"

1. Assinale o segmento em que NÃO foram usadas palavras em sentido figurado.

   a) Lendo o futuro no passado dos políticos.
   b) As fontes é que iam beber em seus ouvidos.
   c) Eram 75 linhas que jorravam na máquina de escrever com regularidade mecânica.
   d) Antes do meio-dia, a tarefa estava pronta.
   e) Era capaz de cortar palavras com a elegância de um golpe de florete.

2. Marque a alternativa cuja frase apresenta palavra(s) empregada(s) em sentido conotativo:

   a) O homem procura novos caminhos na tentativa de fixar suas raízes.
   b) "Mas lá, no ano dois mil, tudo pode acontecer. Hoje, não."
   c) "... os planejadores fizeram dele a meta e o ponto de partida."
   d) "Pode estabelecer regras que conduzam a um viver tranquilo ..."
   e) "Evidentemente, (...) as transformações serão mais rápidas."

Sinônimos X Antônimos

A **semântica** é a parte da linguística que estuda o significado das palavras, a parte significativa do discurso. Cada palavra tem seu significado específico, porém podemos estabelecer relações entre os significados das palavras, assemelhando-as umas às outras ou diferenciando-as segundo seus significados.

Sinônimos

Palavras que possuem significados iguais ou semelhantes.

A *bruxa* prendeu os irmãos.

A *feiticeira* prendeu os irmãos.

Porém os sinônimos podem ser

- **perfeitos:** significado absolutamente igual, o que não é muito frequente.
  Ex.: morte = falecimento / idoso = ancião
- **imperfeitos:** o significado das palavras é apenas semelhante.
  Ex.: belo - formoso/ adorar – amar / fobia - receio

Antônimos

Palavras que possuem significados opostos, contrários. Pode originar-se do acréscimo de um prefixo de sentido oposto ou negativo.

Exemplos:

mal X bem

ausência X presença

fraco X forte

claro X escuro

subir X descer

cheio X vazio

possível X impossível

simpático X antipático

3. A palavra que pode substituir, sem prejuízo do sentido, "obviamente", é

Julgo que os homens que fazem a política externa do Brasil, no Itamaraty, são excessivamente pragmáticos. Tiveram sempre vida fácil, vêm da elite brasileira e nunca participaram, eles próprios, em combates contra a ditadura, contra o colonialismo. Obviamente não têm a sensibilidade de muitos outros países ou diplomatas que conheço.

a) Necessariamente
b) Realmente
c) Justificadamente
d) Evidentemente
e) Comprovadamente

4. O texto se estrutura a partir de antíteses, ou seja, emprego de palavras ou expressões de sentido contrário. O par de palavras ou expressões que não apresentam no texto essa propriedade antitética é

Toda saudade é a presença da ausência
de alguém, de algum lugar, de algo enfim
Súbito o não toma forma de sim
como se a escuridão se pusesse a luzir
Da própria ausência de luz
o clarão se produz,
o sol na solidão.
Toda saudade é um capuz transparente
que veda e ao mesmo tempo traz a visão do que não se pode ver
porque se deixou pra trás
mas que se guardou no coração.

(Gilberto Gil)

a) presença / ausência
b) não / sim
c) ausência de luz / clarão
d) sol / solidão
e) que veda / traz a visão

Gabarito: **1.** D **2.** A **3.** D **4.** D

ELEMENTOS REFERENCIAIS

Estabelecem uma relação de sentido no texto, formando um elo coesivo entre o que está dentro do texto e fora dele também. À retomada feita para trás dá-se o nome de anáfora e a referência feita para a frente recebe o nome de catáfora.

Observe:

1. Carlos mora com a tia. Ele faz faculdade de Direito.

Ele – retomada de Carlos = anáfora.

2. Carlos ganhou um cachorro. O cachorro chama-se Lulu.

"**Um cachorro**", informação para a frente = "o cachorro" = catáfora.

Mecanismos

1. REPETIÇÃO

"Oito pessoas morreram (cinco passageiros de uma mesma família e dois tripulantes, além de uma mulher que teve ataque cardíaco) na queda de um avião bimotor Aero Commander, da empresa J. Caetano, da cidade de Maringá (PR). O avião prefixo PTI-EE caiu sobre quatro sobrados da Rua Andaquara."

A palavra AVIÃO foi repetida, principalmente por ele ter sido o veículo envolvido no acidente, que é a notícia propriamente dita.

2. REPETIÇÃO PARCIAL

"Estavam no avião o empresário Silvio Name Júnior [...] Gabriela Gimenes Ribeiro e o marido dela, **João Izidoro de Andrade. Andrade** é conhecido na região como um dos maiores compradores de cabeças de gado do Sul do país."

Na retomada de nomes de pessoas, a repetição parcial é o mais comum mecanismo coesivo. Costuma-se, uma vez citado o nome completo de alguém, repetir somente o seu sobrenome.

1. A sequência em negrito (**globalização do olho da rua. É a globalização do bico. É a globalização do dane-se.**) caracteriza a globalização a partir da desestruturação do mundo do trabalho. Do ponto de vista dos recursos da linguagem é correto afirmar que, no contexto, ocorre uma

a) gradação, com a suavização das dificuldades.
b) contradição, entre os modos de sobrevivência do desempregado.
c) ênfase, com a intensificação da afirmativa inicial.
d) retificação, pela correção gradual das informações iniciais.

e) exemplificação, pelo relato de situações específicas.

3. ELIPSE

É a omissão de um termo que pode ser facilmente deduzido pelo contexto.

"Três pessoas que estavam nas casas atingidas pelo avião ficaram feridas. Elas não sofreram ferimentos graves. Apenas escoriações e queimaduras."

Na verdade, foram omitidos, no trecho sublinhado, o **sujeito** (As três pessoas) e um **verbo** (sofreram): (As três pessoas sofreram apenas escoriações e queimaduras).

2. Aproveitei os feriados da semana passada para curtir algumas releituras que há muito vinha adiando. [...] Com chuva, o Rio é uma cidade como outra qualquer: não se tem muita coisa a fazer. [...] O melhor mesmo é aproveitar o tempo — que de repente fica enorme e custa a passar — revisitar os primeiros deslumbramentos, buscando no passado um aumento de pressão nas caldeiras fatigadas que poderão me levar adiante. [...] Leituras antigas, de um tempo em que estava longe a ideia de um dia escrever um livro. Bem verdade que, às vezes, vinha a tentação de botar para fora alguma coisa.

I – As expressões "releituras", "revisitar" e "Leituras antigas" deixam claro que os livros que o narrador pretende ler já foram obras lidas por ele no passado.

II – Nas expressões "há muito" e "Bem verdade", pode-se depreender a elipse do substantivo "tempo" e do verbo flexionado "É".

III – É possível inferir uma relação de causa e consequência entre as orações conectadas pelos dois-pontos.

Quais afirmativas estão corretas?

a) Apenas I.
b) Apenas II.
c) Apenas III.
d) Apenas I e II.
e) I, II e III.

4. PRONOMES

A função gramatical do pronome é justamente a de substituir ou acompanhar um nome. Ele pode, ainda, retomar toda uma frase ou toda a ideia contida em um parágrafo ou no texto todo.

“Estavam no avião Márcio Artur Lerro Ribeiro, seus filhos Márcio Rocha Ribeiro Neto e Gabriela Gimenes Ribeiro; e o marido dela, João Izidoro de Andrade.”

O pronome possessivo seus retoma Márcio Artur Lerro Ribeiro; o pronome pessoal (d)ela retoma Gabriela Gimenes Ribeiro.

3. “... que lhe permitem que veja a origem de todos os seres e de todas as coisas para que possa transmiti-las aos ouvintes”.

Em **transmiti-las**, **-las** é pronome que substitui

a) a origem de todos os seres.
b) todas as coisas.
c) aos ouvintes.
d) todos os seres.

Pronomes Demonstrativos

ESSE = assunto antecedente.

“A seca é presença marcante no Sul. Esse fenômeno é atribuído a ‘El Niña’.”

ESTE = assunto posterior.

“O problema é este: não há possibilidade de reposição das peças.”

ESTE = antecedente mais próximo

AQUELE = antecedente mais distante

“Jogaram Inter e Grêmio: este perdeu; aquele ganhou.”

4. "Um relatório da Associação Nacional de Jornais revelou que, nos últimos doze meses, foram registrados no Brasil 31 casos de violação à liberdade de imprensa. Destes, dezesseis são decorrentes de sentença judicial - em geral, proferida por juízes de primeira instância.”

Nesse segmento do texto, o pronome demonstrativo sublinhado se refere a

a) relatórios.
b) jornais.
c) meses.
d) casos.
e) atentados.

5. ADVÉRBIOS

Palavras que exprimem circunstâncias, principalmente as de lugar, tempo, modo, causa...

"Em **São Paulo**, não houve problemas. **Lá**, os operários não aderiram à greve."



5. Considere as afirmativas que seguem.

I. O advérbio já, indicativo de tempo, atribui à frase o sentido de mudança.

II. Entende-se pela frase da charge que a população de idosos atingiu um patamar inédito no país.

III. Observando a imagem, tem-se que a fila de velhinhos esperando um lugar no banco sugere o aumento de idosos no país.

Está correto o que se afirma em

a) I apenas.
b) II apenas.
c) I e II apenas.
d) II e III apenas.
e) I, II e III.

6. EPÍTETOS

Palavras ou grupos de palavras que, ao mesmo tempo que se referem a um elemento do texto, qualificam-no.

"Edson Arantes de Nascimento gostou do desempenho do Brasil. Para o ex-Ministro dos Esportes, a seleção..."

6. O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) é o melhor exemplo de que a reforma do Poder Judiciário não está estagnada. Dez anos atrás, época em que ainda se discutia a criação do conselho, ao qual cabia o **epíteto** "órgão de controle externo do Judiciário", a existência de um órgão nesses moldes, para controlar a atuação do Poder Judiciário, gerava polêmica.

O vocábulo "epíteto" introduz uma expressão que qualifica e explica a função do CNJ.

( ) Certo ( ) Errado

7. NOMES DEVERBAIS

São derivados de verbos e retomam a ação expressa por eles. Servem, ainda, como um resumo dos argumentos já utilizados.

"Uma fila de centenas de veículos paralisou o trânsito da Avenida Assis Brasil, como sinal de protesto contra o aumento dos impostos. A paralisação foi a maneira encontrada..."

7. Assinale a alternativa cuja frase apresenta uma retomada deverbal.

a) E naquela casinha que eu havia feito, naquela habitação simples, ficava meu reino.
b) Mas como foi o negócio da Fazenda do Taquaral, lugar em que se escondiam os corruptores?
c) Ao comprar o sítio do Mané Labrego, realizou um grande sonho; tal compra redundaria em sua independência.
d) O que ele quer lá, na fazenda Grota Funda?

Gabarito: **1.** C **2.** E **3.** B **4.** D **5.** E **6.** Certo **7.** C

Mecanismos

PRIORIDADE-RELEVÂNCIA

Ex.: Em primeiro lugar, Antes de mais nada, Primeiramente, Finalmente...

SEMELHANÇA, COMPARAÇÃO, CONFORMIDADE

Ex.: igualmente, da mesma forma, de acordo com, segundo, conforme, tal qual, tanto quanto, como, assim como...

O PAVÃO

Eu considerei a glória de um pavão ostentando o esplendor de suas cores; é um luxo imperial. Mas andei lendo livros, e descobri que aquelas cores todas não existem na pena do pavão. Não há pigmentos. O que há são minúsculas bolhas d'água em que a luz se fragmenta como em um prisma. O pavão é um arco-íris de plumas. Eu considerei que este é o luxo do grande artista, atingir o máximo de matizes com um mínimo de elementos. De água e luz ele faz seu esplendor; seu grande mistério é a simplicidade. Considerei, por fim, que assim é o amor, oh! minha amada; de tudo que suscita e esplende e estremece e delira em mim existem apenas meus olhos recebendo a luz de teu olhar. Ele me cobre de glória e me faz magnífico.

Rubem Braga

1. No trecho da crônica de Rubem Braga, os elementos coesivos produzem a textualidade que sustenta o desenvolvimento de uma determinada temática. Com base nos princípios linguísticos da coesão e da coerência, pode-se afirmar que

a) na passagem, "Mas andei lendo livros", o emprego do gerúndio indica uma relação de proporcionalidade.

b) o pronome demonstrativo "este" (Eu considerei que este é o luxo do grande artista, atingir o máximo de matizes com um mínimo de elementos.) exemplifica um caso de coesão anafórica, pois seu referente textual vem expresso no parágrafo seguinte.

c) o articulador temporal "por fim" (Considerei, por fim, que assim é o amor, oh! minha amada) assinala, no desenvolvimento do texto, a ordem segundo a qual o assunto está sendo abordado.

d) a expressão "Oh! minha amada" é um termo resumitivo que articula a coerência entre a beleza do pavão e a simplicidade do amor.

e) o pronome pessoal "ele"(existem apenas meus olhos recebendo a luz de teu olhar. Ele me cobre de glória e me faz magnífico.), na progressão textual, faz uma referência ambígua a "pavão".

2. "Por outro lado, sua eficiência macroeconômica deixa muito a desejar, menos pela incapacidade das instituições do que pela persistência de incentivos adversos ao crescimento."

Em "do que pela", a eliminação de "do" prejudica a correção sintática do período.

( ) Certo ( ) Errado

CONDIÇÃO, HIPÓTESE

Ex.: se, caso, desde que...

ADIÇÃO, CONTINUAÇÃO

Ex.: Além disso, ainda por cima, também, não só...mas também ...

DÚVIDA

Ex.: talvez, provavelmente, possivelmente...

CERTEZA, ÊNFASE

Ex.: certamente, inquestionavelmente, sem dúvida, inegavelmente, com certeza...

FINALIDADE

Ex.: a fim de, com o propósito de, para que...

3. Em ...fruto **não só** do novo acesso da população ao automóvel, **mas também** da necessidade de maior número de viagens..., os termos em destaque estabelecem relação de

a) explicação.
b) oposição.
c) alternância.
d) conclusão.
e) adição.

4. O trecho em que a preposição em negrito introduz a mesma noção da preposição destacada em "Na luta **para** melhorar" é

a) O jogador **com** o boné correu.
b) A equipe **de** que falo é aquela.
c) A busca **por** recordes move o atleta.
d) A atitude do diretor foi **contra** a comissão.
e) Ele andou **até** a casa do treinador.

ESCLARECIMENTO

Ex.: por exemplo, isto é, quer dizer...

RESUMO, CONCLUSÃO

Ex.: em suma, em síntese, enfim, portanto, dessa forma, dessa maneira, logo, então...

CAUSA, CONSEQUÊNCIA, EXPLICAÇÃO

Ex.: por conseguinte, por isso, por causa de, em virtude de, assim, porque, pois, já que, uma vez que, visto que, de tal forma que...

CONTRASTE, OPOSIÇÃO, RESTRIÇÃO, RESSALVA

Ex.: pelo contrário, salvo, exceto, mas, contudo, todavia, entretanto, no entanto, embora, apesar de, ainda que, mesmo que, se bem que...

5. "Machado pode ser considerado, no contexto histórico em que surgiu, um espanto e um milagre, mas o que me encanta de forma mais particular é o fato de que ele estava, o tempo todo, pregando peças nos leitores e nele mesmo."

Foi assim que o mais importante crítico literário do mundo, o norte-americano Harold Bloom, 77, classificou Machado de Assis quando elencou, em Gênio — Os 100 Autores Mais Criativos da História da Literatura, os melhores escritores do mundo segundo seus critérios e gosto particular.

No segundo parágrafo do texto, a conjunção portanto poderia substituir o termo "assim", sem prejuízo para a coesão e a coerência textuais.

( ) Certo ( ) Errado

6. Mariza saiu de casa atrasada e perdeu o ônibus. As duas orações do período estão unidas pela palavra "e", que, além de indicar adição, introduz a ideia de

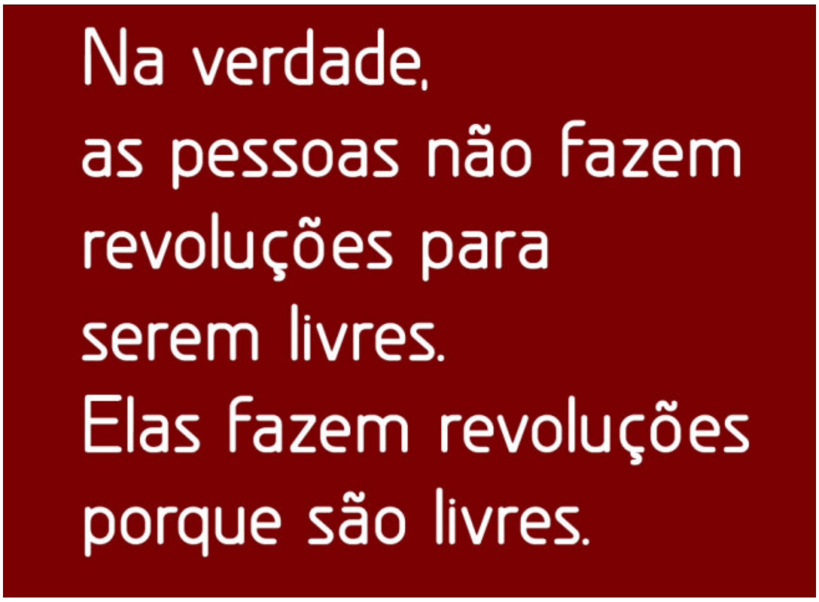
a) Oposição.
b) Condição.
c) Consequência.
d) Comparação.
e) União.

7. "A ação da polícia ocorre em um ambiente de incertezas, ou seja, o policial, quando sai para a rua, não sabe o que vai encontrar diretamente;".

A expressão sublinhada indica a presença de uma

a) retificação.
b) conclusão.
c) oposição.
d) explicação.
e) enumeração.

8. No anúncio publicitário, a substituição do elemento coesivo "para" pelo elemento coesivo "porque" evidencia



a) a importância da liberdade como causa e não como finalidade.
b) a concepção de que a liberdade aumenta à proporção que lutamos por ela.
c) uma reflexão sobre a busca de liberdade como a principal finalidade da vida.
d) a liberdade como uma consequência de uma ação planejada com fins definidos.
e) a necessidade de compreender a liberdade como uma consequência de objetivos claros

Gabarito: **1.** C **2.** Errado **3.** E **4.** C **5.** Errado **6.** C **7.** D **8.** A

POLISSEMIA E FIGURAS DE LINGUAGEM

Polissemia

Polissemia significa (poli = muitos; semia = significado) “muitos sentidos”. Contudo, assim que se insere no contexto, a palavra perde seu caráter polissêmico e assume significado específico, isto é, significado contextual.

Os vários significados de uma palavra, em geral, têm um traço em comum. A cada um deles dá-se o nome de acepção.

- A **cabeça** une-se ao tronco pelo pescoço.

- Ele é o **cabeça** da rebelião.

- Edgar Abreu tem boa **cabeça**.

Contexto!

O contexto determina a acepção de dada palavra polissêmica. Palavras como “flor”, “cabeça”, “linha”, “ponto”, “pena”, entre outras, assumem, em variados contextos, novas acepções.

CONTEXTO	ACEPÇÃO
Adoro flor vermelha!	parte de uma planta
“Última flor do Lácio”	descendente
Vagava à flor da água.	superfície
Ela é uma flor de pessoa.	amável
Ele não é flor que se cheire.	indigno, falso
Está na flor da idade.	juventude



1. O efeito de sentido da charge é provocado pela combinação de informações visuais e recursos linguísticos. No contexto da ilustração, a frase proferida recorre à

a) polissemia, ou seja, aos múltiplos sentidos da expressão "rede social" para transmitir a ideia que pretende veicular.
b) ironia para conferir um novo significado ao termo "outra coisa".
c) homonímia para opor, a partir do advérbio de lugar, o espaço da população pobre e o espaço da população rica.
d) personificação para opor o mundo real pobre ao mundo virtual rico.
e) antonímia para comparar a rede mundial de computadores com a rede caseira de descanso da família.

Exemplos:

- Edgar ocupa um alto posto na Casa. = cargo

- Abasteci o carro no posto da estrada. = posto de gasolina.

- Os eventos eram de graça. = gratuitos

- Aquela mulher era uma graça. = beleza.

- Os fiéis agradecem a graça recebida. = auxílio divino



Fonte: cicero.art.br

Figuras De Linguagem

São recursos que tornam mais expressivas as mensagens. Subdividem-se em

- figuras de som,
- figuras de construção,
- figuras de pensamento,
- figuras de palavras.

Algumas Figuras de

Som

Aliteração: consiste na repetição ordenada de mesmos sons consonantais.

- “Es**p**erando, **p**arada, **p**regada na **p**edra do **p**orto.”

- “Que o teu afeto me afetou é fato agora faça-me um favor...”

Onomatópéia: consiste na reprodução de um som ou ruído natural.

- "Não se ouvia mais que o plic-plic-plic da agulha no pano." (*Machado de Assis)*

Construção

Elipse: consiste na omissão de um termo facilmente identificável pelo contexto.

- "Em nossa vida, apenas desencontros."

- No curso, aprovações e mais aprovações!

Zeugma: consiste na elipse de um termo que já apareceu antes.

- Ele prefere cinema; eu, teatro. (omissão de prefiro)

Pleonasmo: consiste numa redundância cuja finalidade é reforçar a mensagem.

- "E **rir** meu **riso** e derramar meu pranto."

- O resultado da eleição, é importante anunciá-lo logo.

O <u>pleonasmo vicioso</u> – ao contrário do literário – é indesejável.

- hemorragia de sangue.

2. Pleonasmo é uma figura de linguagem que tem como marca a repetição de palavras ou de expressões, aparentemente desnecessárias, para enfatizar uma ideia. No entanto, alguns pleonasmos são considerados "vícios de linguagem" por informarem uma obviedade e não desempenharem função expressiva no enunciado. Considerando essa afirmação, assinale a alternativa em que há exemplo de pleonasmo vicioso.

a) "E então abriu a torneira: a água espalhou-se"
b) "O jeito era ir comprar um pão na padaria."
c) "Matá-la, não ia; não, não faria isso."
d) "Traíra é duro de morrer, nunca vi um peixe assim."
e) "Tirou para fora os outros peixes: lambaris, chorões, piaus..."

Pensamento

Antítese: consiste na aproximação de termos contrários, de palavras que se opõem pelo sentido.

“Nasce o Sol, e não dura mais que um dia
Depois da Luz se segue à noite escura
Em tristes sombras morre a formosura
Em contínuas tristezas, a alegria.”

- “**Já estou cheio de me sentir vazio**.” (*Renato Russo*)

Ironia: apresenta um termo em sentido oposto ao usual; efeito crítico ou humorístico.

- “A excelente dona Inácia era mestra na arte de judiar crianças”.



3. No trecho "...dão um jeito de mudar o mínimo para continuar mandando o máximo", a figura de linguagem presente é chamada

a) Metáfora.
b) Hipérbole.
c) Hipérbato.
d) Anáfora.
e) Antítese.

Hipérbato: inversão ou deslocamento de palavras ou orações dentro de um período.

"Ouviram do Ipiranga as margens plácidas

De um povo heroico o brado retumbante."

Anáfora: repetição de uma ou mais palavras no início de frases ou versos consecutivos.

"Tende piedade, Senhor, de todas mulheres
Quem ninguém mais merece tanto amor
Que ninguém mais deseja tanto a poesia
Que ninguém mais precisa de tanta alegria."

(*Vinícius de Moraes*)

Eufemismo: consiste na tentativa de suavizar expressão grosseira ou desagradável.

- "Quando a **indesejada** das gentes chegar" (**morte**)."

- "O problema não é você, sou eu."



Hipérbole: consiste em exagerar uma ideia com finalidade enfática.

- “Pela lente do amor/Vejo tudo crescer/Vejo a vida mil vezes melhor”. (*Gilberto Gil*)

- “Roseana Sarney (PMDB) aproveitou ontem o clima de campanha, na posse do secretariado, para anunciar um mar de promessas.”



Prosopopeia ou **personificação:** consiste em atribuir a seres inanimados qualidades ou características que são próprias de seres animados.

Em um belo céu de anil,
os urubus, fazendo ronda,
discutem, em mesa redonda,
os destinos do Brasil.



Palavras

Metáfora: A metáfora implica, pois, uma comparação em que o conectivo comparativo fica subentendido.

"Meninas são bruxas e fadas,
Palhaço é um homem todo pintado de piadas!
Céu azul é o telhado do mundo inteiro,
Sonho é uma coisa que fica dentro do meu travesseiro!"

(*Teatro Mágico*)

Catacrese: Na falta de um termo específico para designar conceito ou objeto, toma-se outro por empréstimo. Devido ao uso contínuo, não mais se percebe que ele está sendo empregado em sentido figurado.

- O **pé** da mesa estava quebrado.
- Não deixe de colocar dois **dentes de alho** na comida.
- Quando **embarquei** no avião, fui dominado pelo o medo.
- A **cabeça do prego** está torta.

Gabarito: **1.** A **2.** E **3.** E

TIPOLOGIA TEXTUAL

O que é isso?

É a forma como um texto se apresenta. As tipologias existentes são: narração, descrição, dissertação, exposição, argumentação, informação e injunção.

Narração

Modalidade na qual se contam um ou mais fatos – fictício ou não - que ocorreram em determinado tempo e lugar, envolvendo certos personagens. Há uma relação de anterioridade e posterioridade. O tempo verbal predominante é o passado.

Exemplo:

COMPRAR REVISTA

Parou, hesitante; em frente à banca de jornais. Examinou as capas das revistas, uma por uma. Tirou do bolso o recorte, consultou-o. Não, não estava incluída na relação de títulos, levantada por ordem alfabética. Mas quem sabe havia relação suplementar, feita na véspera? Na dúvida, achou conveniente estudar a cara do jornaleiro. Era a mesma de sempre. Mas a talvez ocultasse alguma coisa, sob a aparência habitual. O jornaleiro olhou para ele, sem transmitir informação especial no olhar, além do reconhecimento do freguês. Peço? Perguntou a si mesmo. Ou é melhor sondar a barra?”

Carlos Drummond de Andrade

A primeira vez que vi o mar eu não estava sozinho. Estava no meio de um bando enorme de meninos. Nós tínhamos viajado para ver o mar. No meio de nós havia apenas um menino que já o tinha visto. Ele nos contava que havia três espécies de mar: o mar mesmo, a maré, que é menor que o mar, e a marola, que é menor que a maré. Logo a gente fazia ideia de um lago enorme e duas lagoas. Mas o menino explicava que não. O mar entrava pela maré e a maré entrava pela marola. A marola vinha e voltava. A maré enchia e vazava. O mar às vezes tinha espuma e às vezes não tinha. Isso perturbava ainda mais a imagem. Três lagoas mexendo, esvaziando e enchendo, com uns rios no meio, às vezes uma porção de espumas, tudo isso muito salgado, azul, com ventos.

Fomos ver o mar. Era de manhã, fazia sol. De repente houve um grito: o mar! Era qualquer coisa de largo, de inesperado. Estava bem verde perto da terra, e mais longe estava azul. Nós todos gritamos, numa gritaria infernal, e saímos correndo para o lado do mar. As ondas batiam nas pedras e jogavam espuma que brilhava ao sol. Ondas grandes, cheias, que explodiam com barulho. Ficamos ali parados, com a respiração apressada, vendo o mar...

(Fragmento de crônica de Rubem Braga, Mar, Santos, julho, 1938)

1. O texto é construído por meio de

a) perfeito encadeamento entre os dois parágrafos: as explicações sobre o mar, no primeiro, harmonizam-se com sua visão extasiada, no segundo.
b) violenta ruptura entre os dois parágrafos: o primeiro alonga-se em explicações sobre o mar que não têm qualquer relação com o que é narrado no segundo.
c) procedimentos narrativos diversos correspondentes aos dois parágrafos: no primeiro, o narrador é o autor da crônica; no segundo, ele dá voz ao menino que já vira o mar.
d) contraste entre os dois parágrafos: as frustradas explicações sobre o mar para quem nunca o vira, no primeiro, são seguidas pela arrebatada visão do mar, no segundo.
e) inversão entre a ordem dos acontecimentos em relação aos dois parágrafos: o que é narrado no primeiro só teria ocorrido depois do que se narra no segundo.

Descrição

É a modalidade na qual se apontam as características que compõem determinado objeto, pessoa, ambiente ou paisagem. A classe de palavras mais utilizada nessa produção é o adjetivo.

Exemplos:

"Sua estatura era alta, e seu corpo, esbelto. A pele morena refletia o sol dos trópicos. Os olhos negros e amendoados espalhavam a luz interior de sua alegria de viver e jovialidade. Os traços bem desenhados compunham uma fisionomia calma, que mais parecia uma pintura."

Quase todo mundo conhece os riscos de se ter os documentos usados de forma indevida por outra pessoa, depois de tê-los perdido ou de ter sido vítima de assalto. Mas um sistema que começou a ser implantado na Bahia pode resolver o problema em todo o país. A tecnologia usada atualmente para a emissão de carteiras de identidade na Bahia pode evitar esse tipo de transtorno. A foto digital, impressa no documento, dificulta adulterações. A principal novidade do sistema é o envio imediato das impressões digitais, por computador, para o banco de dados da Polícia Federal em Brasília. Dessa forma, elas podem ser comparadas com as de outros brasileiros e estrangeiros cadastrados. Se tudo estiver em ordem, o documento é entregue em cinco dias. Ao ser retirada a carteira, as digitais são conferidas novamente.

Internet: <www.g1.globo.com> (com adaptações).

2. O texto, predominantemente descritivo, apresenta detalhes do funcionamento do sistema de identificação que deve ser implantado em todo o Brasil.

( ) Certo ( ) Errado

Dissertação

A dissertação é um texto que analisa, interpreta, explica e avalia dados da realidade. Esse tipo textual requer um pouco de reflexão, pois as opiniões sobre os fatos e a postura crítica em relação ao que se discute têm grande importância.

O texto dissertativo é temático, pois trata de análises e interpretações; o tempo explorado é o presente no seu valor atemporal; é constituído por uma introdução onde o assunto a ser discutido é apresentado, seguido por uma argumentação que caracteriza o ponto de vista do autor sobre o assunto em evidência e, por último, sua conclusão.

Redes sociais: o uso exige cautela

Uma característica inerente às sociedades humanas é sempre buscar novas maneiras de se comunicar: cartas, telegramas e telefonemas são apenas alguns dos vários exemplos de meios comunicativos que o homem desenvolveu com base nessa perspectiva. E, atualmente, o mais recente e talvez o mais fascinante desses meios, são as redes virtuais, consagradas pelo uso, que se tornam cada vez mais comuns...

Exposição

Apresenta informações sobre assuntos, expõe ideias, explica e avalia e reflete Não faz defesa de uma ideia, pois tal procedimento é característico do texto dissertativo. O texto expositivo apenas revela ideias sobre um determinado assunto. Por meio da mescla entre texto expositivo e narrativo, obtém-se o que conhecemos por relato.

Ex.: aula, relato de experiências, etc.

Em todo o continente americano, a colonização europeia teve efeito devastador. Atingidos pelas armas, e mais ainda pelas epidemias e por políticas de sujeição e transformação que afetavam os mínimos aspectos de suas vidas, os povos indígenas trataram de criar sentido em meio à devastação. Nas primeiras décadas do século XVII, índios norte-americanos comparavam a uma demolição aquilo que os missionários jesuítas viam como "transformação de suas vidas pagãs e bárbaras em uma vida civilizada e cristã."

Argumentação

Modalidade na qual se expõem ideias gerais, seguidas da apresentação de argumentos que as defendam e comprovem, persuadam o leitor, convencendo-o de aceitar uma ideia imposta pelo texto. É o tipo textual mais presente em manifestos e cartas abertas, e quando também mostra fatos para embasar a argumentação, se torna um texto dissertativo-argumentativo.

"Perguntamo-nos qual é o valor da vida humana.Alguns setores da sociedade acreditam que a vida do criminoso não tem o mesmo valor da vida das pessoas honestas. O problema é que o criminoso pensa do mesmo modo: se a vida dele não vale nada, por que a vida do dono da carteira deve ter algum valor? Se provavelmente estará morto antes dos trinta anos de idade (como várias pesquisas comprovam), por que se preocupar em não matar o proprietário do automóvel que ele vai roubar?"

Andréa Buoro et al. Violência urbana – dilemas e desafios. São Paulo: Atual, 1999, p. 26 (com adaptações).

O riso é tão universal como a seriedade; ele abarca a totalidade do universo, toda a sociedade, a história, a concepção de mundo. É uma verdade que se diz sobre o mundo, que se estende a todas as coisas e à qual nada escapa. É, de alguma maneira, o aspecto festivo do mundo inteiro, em todos os seus níveis, uma espécie de segunda revelação do mundo.

3. Embora o texto seja essencialmente argumentativo, seu autor se vale de estruturas narrativas para reforçar suas opiniões.

( ) Certo ( ) Errado

Informação

O texto informativo corresponde aquelas manifestações textuais cujo emissor (escritor) expõe brevemente um tema, fatos ou circunstâncias a um receptor (leitor). Em outras palavras, representam as produções textuais objetivas, normalmente em prosa, com linguagem clara e direta (linguagem denotativa), que tem como objetivo principal transmitir informação sobre algo, isento de duplas interpretações.

Assim, os textos informativos, diferente dos poéticos ou literários (que utilizam da linguagem conotativa), servem para conhecer de maneira breve informações sobre determinado tema, apresentando dados e referências, sem interferência de subjetividade, desde sentimentos, sensações, apreciações do autor ou opiniões. O autor dos textos informativos é um transmissor que se preocupa em relatar informações da maneira mais objetiva e verossímil.

Injuntivo/Instrucional

Indica como realizar uma ação. Também é utilizado para predizer acontecimentos e comportamentos. Utiliza linguagem objetiva e simples. Os verbos são, na sua maioria, empregados no modo imperativo, porém nota-se também o uso do infinitivo e o uso do futuro do presente do modo indicativo.

Ex.: Previsões do tempo, receitas culinárias, manuais, leis, bula de remédio, convenções, regras e eventos.

Gabarito: **1.** D **2.** E **3.** E

GÊNERO TEXTUAL

É o nome que se dá às diferentes formas de linguagem empregadas nos textos. Estas formas podem ser mais formais ou mais informais, e até se mesclarem em um mesmo texto, porém este será nomeado com o gênero que prevalecer!

Os gêneros textuais estão intimamente ligados à nossa situação cotidiana. Eles existem como mecanismo de organização das atividades sociocomunicativas do dia a dia. Sendo assim, gêneros textuais são tipos especificos de textos de qualquer natureza, literários ou não-literários, cujas modalidades discursivas são como formas de organizar a linguagem.

Editorial

É um tipo de texto utilizado na imprensa, especialmente em jornais e revistas, que tem por objetivo informar, mas sem obrigação de ser neutro, indiferente.

A objetividade e imparcialidade não são características dessa tipologia textual, já que o redator demonstra a opinião do jornal sobre o assunto narrado.

Os acontecimentos são relatados sob a subjetividade do repórter, de maneira que evidencie a posição da empresa que está por trás do canal de comunicação, pois os editoriais não são assinados por ninguém.

Assim, podemos dizer que o editorial é um texto mais opinativo do que informativo.

Ele possui um fato e uma opinião. O fato informa o que aconteceu e a opinião transmite a interpretação do que aconteceu.

O alto preço do etanol

A imagem de modernidade e inovação que o Brasil projetou internacionalmente em razão do uso combustível do etanol é incompatível com as condições desumanas a que são submetidos de modo geral os cortadores de cana, que têm uma vida útil de trabalho comparável à dos escravos, como indica pesquisa da Unesp divulgada hoje pela Folha.[...]

Folha de São Paulo

1. O título do texto refere-se

a) ao reflexo do custo da terceirização da colheita da cana no preço do etanol.
b) aos problemas ambientais resultantes da expansão da cultura de cana.
c) aos preços não competitivos do etanol brasileiro no mercado internacional.
d) às precárias condições de trabalho dos trabalhadores rurais na colheita da cana.
e) ao aumento dos lucros obtidos pelos empresários que investem na produção da cana.

2. Podemos citar como características do editorial

a) Imparcialidade na informação;
b) Excesso de narração;
c) Objetividade na informação
d) Dissertativo, crítico e informativo no desenvolvimento do texto
e) poético, rítmico e emocional.

Artigos

São os mais comuns. São textos autorais – assinados –, cuja opinião é de inteira responsabilidade de quem o escreveu. Seu objetivo é o de persuadir o leitor.

É um texto dissertativo que apresenta argumentos sobre o assunto abordado, portanto, o escritor além de expor seu ponto de vista, deve sustentá-lo através de informações coerentes e admissíveis.

3. Leia o texto e considere as afirmações.

"Antes de mais nada, acho que querer ser milionário não é um bom objetivo na vida. Meu único conselho é: ache aquilo que você realmente ama fazer. Exerça atividade pela qual você tem paixão. É dessa forma que temos as melhores chances de sucesso. Se você faz algo de que não gosta, dificilmente será bom. Não há sentido em ter uma profissão somente pelo dinheiro."

DELL, Michael. O Mago do Computador. In: Veja

I – Depreende-se, pela leitura do texto, que querer ser milionário é ruim, pois esse desejo impossibilita o homem de amar o trabalho.

II – Para o autor, as chances de sucesso em uma profissão dependem da paixão com que ela é exercida.

III – É consenso atribuir-se o sucesso à paixão pela atividade que se realiza.

Quais estão corretas?

a) Apenas I.
b) Apenas II.
c) Apenas III.
d) Apenas I e III.
e) Apenas II e III.

Notícias

Podemos perfeitamente identificar características narrativas, o fato ocorrido que se deu em um determinado momento e em um determinado lugar, envolvendo determinadas personagens. Características do lugar, bem como dos personagens envolvidos são, muitas vezes, minuciosamente descritos. **São autorais, apesar de nem sempre serem assinadas. Seu objetivo é tão somente o de informar, não o de convencer.**

Obra-prima de Leonardo da Vinci e uma das mais admiradas telas jamais pintadas, devido, em parte, ao sorriso enigmático da moça retratada, a "Mona Lisa" está se deteriorando. O grito de alarme foi dado pelo Museu do Louvre, em Paris, que anunciou que o quadro passará por uma detalhada avaliação técnica com o objetivo de determinar o porquê do estrago. O fino suporte de madeira sobre o qual o retrato foi pintado sofreu uma deformação desde que especialistas em conservação examinaram a pintura pela última vez, diz o Museu do Louvre numa declaração por escrito.

Fonte: http://www.italiaoggi.com.br (acessado em 13/11/07)

Crônica

Fotografia do cotidiano, realizada por olhos particulares. Geralmente, o cronista apropria-se de um fato atual do cotidiano, para, posteriormente, tecer críticas ao status quo, baseadas quase exclusivamente em seu ponto de vista. A linguagem desse tipo de texto é predominantemente coloquial.

Características da crônica

- Narração curta;
- Descreve fatos da vida cotidiana;
- Pode ter caráter humorístico, crítico, satírico e/ou irônico;
- Possui personagens comuns;
- Segue um tempo cronológico determinado;
- Uso da oralidade na escrita e do coloquialismo na fala das personagens;
- Linguagem simples.

Dia desses resolvi fazer um teste proposto por um site da internet. O nome do teste era tentador: "O que Freud diria de você". Uau. Respondi a todas as perguntas e o resultado foi o seguinte: "Os acontecimentos da sua infância a marcaram até os doze anos, depois disso você buscou conhecimento intelectual para seu amadurecimento". Perfeito! Foi exatamente o que aconteceu comigo. Fiquei radiante: eu havia realizado uma consulta paranormal com o pai da psicanálise, e ele acertou na mosca.

MEDEIROS, M. Doidas e Santas. Porto Alegre, 2008 (adaptado).

4. Quanto às influências que a internet pode exercer sobre os usuários, a autora expressa uma reação irônica no trecho “Fiquei radiante: eu havia realizado uma consulta paranormal com o pai da psicanálise”.

( ) Certo ( ) Errado

Ensaio

É um texto literário breve, situado entre o poético e o didático, expondo ideias, críticas e reflexões éticas e filosóficas a respeito de certo tema. É menos formal. Consiste também na defesa de um ponto de vista pessoal e subjetivo sobre um tema (humanístico, filosófico, político, social, cultural, moral, comportamental, literário, religioso, etc.), sem que se paute em formalidades.

O ensaio assume a forma livre e assistemática sem um estilo definido. Por essa razão, um filósofo espanhol o definiu como "a ciência sem prova explícita".

“Entre os primatas, o aumento da densidade populacional não conduz necessariamente à violência desenfreada. Diante da redução do espaço físico, criamos leis mais fortes para controlar os impulsos individuais e impedir a barbárie. Tal estratégia de sobrevivência tem lógica evolucionista: descendemos de ancestrais que tiveram sucesso na defesa da integridade de seus grupos; os incapazes de fazê-lo não deixaram descendentes. Definitivamente, não somos como os ratos.”

Dráuzio Varella.

5. Como a escolha de estruturas gramaticais pode evidenciar informações pressupostas e significações implícitas, o emprego da forma verbal em primeira pessoa — “criamos” — autoriza a inferência de que os seres humanos pertencem à ordem dos primatas.

( ) Certo ( ) Errado

Texto Literário

É uma construção textual de acordo com as normas da literatura, com objetivos e características próprias, como linguagem elaborada de forma a causar emoções no leitor. Uma das características distintivas dos textos literário é a sua função poética, em que é possível constatar ritmo e musicalidade, organização específica das palavras e um elevado nível de criatividade.

Madrugada na aldeia

Madrugada na aldeia nervosa, com as glicínias escorrendo orvalho, os figos prateados de orvalho, as uvas multiplicadas em orvalho, as últimas uvas miraculosas.

O silêncio está sentado pelos corredores, encostado às paredes grossas, de sentinela.

E em cada quarto os cobertores peludos envolvem o sono: poderosos animais benfazejos, encarnados e negros.

Antes que um sol luarento dissolva as frias vidraças, e o calor da cozinha perfume a casa com lembrança das árvores ardendo, a velhinha do leite de cabra desce as pedras da rua antiquíssima, antiquíssima, e o pescador oferece aos recém-acordados os translúcidos peixes, que ainda se movem, procurando o rio.

(Cecília Meireles. Mar absoluto, in Poesia completa.

6. Considere as afirmativas seguintes:

I – O assunto do poema reflete simplicidade de vida, coerentemente com o título.

II – Predominam nos versos elementos descritivos da realidade.

III – Há no poema clara oposição entre o frio silencioso da madrugada e o sol que surge e traz o calor do dia.

Está correto o que consta em

a) I, II e III.
b) I, apenas.
c) III, apenas.
d) II e III, apenas.
e) I e II, apenas.

Peça Publicitária

Modo específico de apresentar informação sobre produto, marca, empresa, ideia ou política, visando a influenciar a atitude de uma audiência em relação a uma causa, posição ou atuação. A propaganda comercial é chamada, também, de publicidade. Ao contrário da busca de imparcialidade na comunicação, a propaganda apresenta informações com o objetivo principal de influenciar o leitor ou ouvinte. Para tal, frequentemente, apresenta os fatos seletivamente (possibilitando a mentira por omissão) para encorajar determinadas conclusões, ou usa mensagens exageradas para produzir uma resposta emocional e não racional à informação apresentada Costuma ser estruturado por meio de frases curtas e em ordem direta, utilizando elementos não verbais para reforçar a mensagem.

7. O anúncio publicitário a seguir é uma campanha de um adoçante, que tem como seu slogan a frase "Mude sua embalagem".

A palavra "embalagem", presente no slogan da campanha, é altamente expressiva e substitui a palavra

a) vida.
b) corpo.
c) jeito.
d) história.
e) postura.



Piada

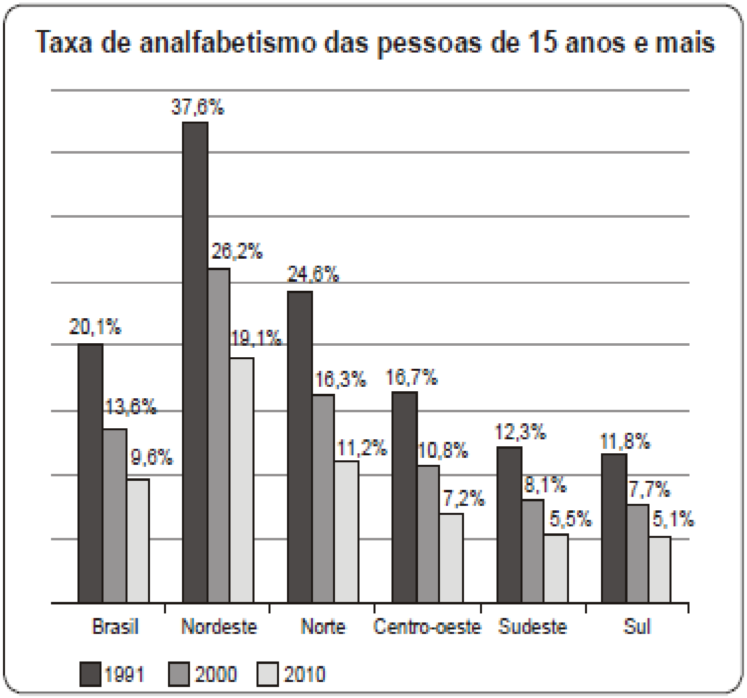
Dito ou pequena história espirituosa e/ou engraçada.

8. “Dois amigos conversam quando passa uma mulher e cumprimenta um deles, que fala:
Eu devo muito a essa mulher...
Por quê? Ela é sua protetora?
Não, ela é a costureira da minha esposa.”

Na piada acima, o efeito de humor

a) deve-se, principalmente, à situação constrangedora em que ficou um dos amigos quando a mulher o cumprimentou.
b) constrói-se pela resposta inesperada de um dos amigos, revelando que não havia entendido o teor da pergunta do outro.
c) é provocado pela associação entre uma mulher e minha esposa, sugerindo ilegítimo relacionamento amoroso.
d) firma-se no aproveitamento de distintos sentidos de uma mesma expressão linguística, devo muito.
e) é produzido prioritariamente pela pergunta do amigo, em que se nota o emprego malicioso da expressão sua protetora.

Gráficos e Tabelas



(Fonte: http://www.secom.gov.br/sobre-a-secom/publica-coes/caderno-destaques/arquivos/destaque-colorido)

9. Analisando as informações contidas no gráfico, é correto afirmar que

a) a taxa de analfabetismo entre as pessoas de 15 anos ou mais manteve-se a mesma em todas as regiões do país desde 2000.
b) o número de analfabetos entre as pessoas de 15 anos ou mais diminuiu entre a população brasileira em geral nas últimas décadas.
c) a região Centro-oeste é a que vem apresentando, nos últimos vinte anos, o menor número de analfabetos entre as pessoas de 15 anos ou mais.
d) em comparação com o ano de 1991, pode-se dizer que, no Nordeste, em 2010, o número de analfabetos entre as pessoas de 15 anos ou mais aumentou.

Charge

É um estilo de ilustração que tem por finalidade satirizar algum acontecimento atual com uma ou mais personagens envolvidas. A palavra é de origem francesa e significa carga, ou seja, exagera traços do caráter de alguém ou de algo para torná-lo burlesco. Apesar de ser confundida com cartum, é considerada totalmente diferente: ao contrário da charge, que tece uma crítica contundente, o cartum retrata situações mais corriqueiras da sociedade. Mais do que um simples desenho, a charge é uma crítica político-social mediante o artista expressa graficamente sua visão sobre determinadas situações cotidianas por meio do humor e da sátira.



10. A relação entre o conjunto da charge e a frase "Brasil tem 25 milhões de telefones celulares" fica clara porque a imagem e a fala do personagem sugerem o(a)

a) sentimento de vigilância permanente.
b) aperfeiçoamento dos aparelhos celulares.
c) inadequação do uso do telefone.
d) popularização do acesso à telefonia móvel.
e) facilidade de comunicação entre as pessoas.

QUADRINHOS

Hipergênero, que agrega diferentes outros gêneros, cada um com suas peculiaridades.



11. A mãe identifica no discurso do menino

a) contradição
b) crueldade
c) tristeza
d) generosidade
e) acerto

Gabarito: **1.** D **2.** D **3.** B **4.** C **5.** C **6.** E **7.** B **8.** D **9.** B **10.** D **11.** A

CONFRONTO E RECONHECIMENTO DE FRASES CORRETAS E INCORRETAS

Análise de períodos considerando-se:

- Coesão
- Coerência
- Clareza
- Correção

Coesão

A coesão textual refere-se à microestrutura de um texto. Ela ocorre por meio de relações semânticas e gramaticais.

No caso de textos que utilizam linguagem verbal e não verbal (publicidade, por exemplo), a coesão ocorre também por meio da utilização de

- cores
- formas geométricas
- fontes
- logomarcas
- etc



O pai e seu filhinho de 5 anos caminham por uma calçada.

Repentinamente, o garoto vê uma sorveteria e fala:

– Pai, eu já sarei do resfriado, né?

– Você não vai tomar sorvete! – responde o pai.

A resposta do pai não corresponde coesivamente à pergunta do filho, mas nem por isso é incoerente. Depreende-se que o pai conhecia o objetivo do filho.

Anáfora

Retoma algo que já foi dito antes!

Edgar é um excelente professor. Ele trabalha aqui na Casa do Concurseiro, ensinando Conhecimentos Bancários. Essa matéria é muito relevante para concursos nacionais.

Catáfora

O termo ou expressão que faz referência a um termo subsequente, estabelecendo com ele uma relação não autônoma, portanto, dependente.

A Tereza olhou-o e disse: – Edgar, você está cansado?

Coerência

Na situação comunicativa, é o que dá sentido ao texto.

Fatores de Coerência

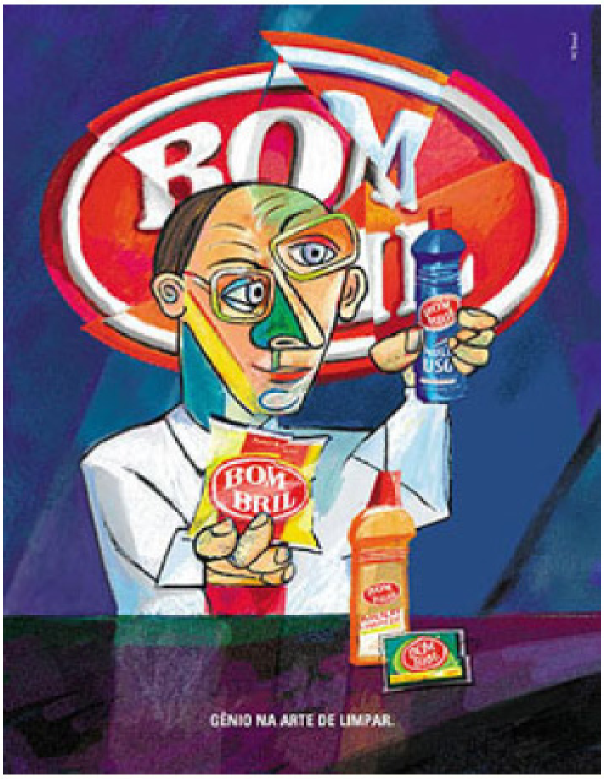
- encadeamento
- conhecimento da linguagem utilizada
- equilíbrio entre o número de informações novas e a reiteração delas
- possibilidade de inferência
- aceitabilidade
- intertextualidade

Nvoa coçâleo Melissa.

Praa vcoê qeu flaa e etendne ququaler líguna.



http://www.wbrasil.com.br/wcampanhas/index.asp – Acesso em 22 nda agosto de 2005 – uso didático da peça



A elaboração desta peça utiliza características da pintura de Pablo Picasso.

Fonte: http://www.meioemensagem.com.br/projmmdir/home_portfolio.jsp - Acesso em 17 de setembro de 2005 - uso didático da peça.

É fácil de notar se quando falta coerência a um texto.

"Havia um menino muito magro que vendia amendoins numa esquina de uma das avenidas de São Paulo. Ele era tão fraquinho, que mal podia carregar a cesta em que estavam os pacotinhos de amendoim. Um dia, na esquina em que ficava, um motorista, que vinha em alta velocidade, perdeu a direção. O carro capotou e ficou de rodas para o ar. O menino não pensou duas vezes. Correu para o carro e tirou de lá o motorista, que era um homem corpulento. Carregou o até a calçada, parou um carro e levou o homem para o hospital. Assim, salvou lhe a vida."

(Platão & Fiorin)

Vícios De Linguagem

São palavras ou construções que deturpam, desvirtuam, ou dificultam a manifestação do pensamento, seja pelo desconhecimento das normas cultas, seja pelo descuido do emissor.

BARBARISMO

Desvio na grafia, na pronúncia ou na flexão de uma palavra. Divide-se em

Cacografia – má grafia ou má flexão de uma palavra: **flexa** – em vez de flecha / **deteu** – em vez de deteve.

Cacoépia – erro de pronúncia: **marvado** – em vez de malvado.

Silabada – erro de pronúncia quanto à acentuação tônica das palavras: **púdico** – em vez de pudico / **rúbrica** – em vez de rubrica.

Estrangeirismo – emprego desnecessário de palavras estrangeiras, quando elas já foram aportuguesadas: **stress** – em vez de estresse.

SOLECISMO

É qualquer erro de sintaxe. Pode ser

- de **concordância**: Haviam muitos erros – em vez de Havia ...
- de **regência**: Assistimos o filme – em vez de Assistimos ao filme.
- de **colocação**: Escreverei-te logo – em vez de Escrever-te-ei...

AMBIGUIDADE OU ANFIBOLOGIA

Duplo sentido que ocorre em função da má construção da frase:

Carlos disse ao colega que seu irmão morreu. (irmão de quem?)

ECO

Repetição de uma vogal formando rima:

O irmão do alemão prendeu a mão no fogão.

CACOFONIA

Som estranho que surge da união de sílabas diferentes, pela proximidade de duas palavras:

Ela tinha dezoito anos. (latinha)

NEOLOGISMO (palavra nova)

É o emprego de palavras que não passaram ainda para o corpo do idioma:

Devido ao **apoiamento** ao projeto, deram início às obras.

GERUNDISMO

Locução verbal na qual o verbo principal apresenta-se no gerúndio. Seu uso no português brasileiro é recente, é considerado por muitos como vício de linguagem, uma vez que seu uso é demasiadamente impreciso:

"A senhora pode estar respondendo algumas perguntas?"

"Nós vamos estar repassando o problema para a equipe técnica."

"A senhora vai estar pagando uma taxa de reparo...."

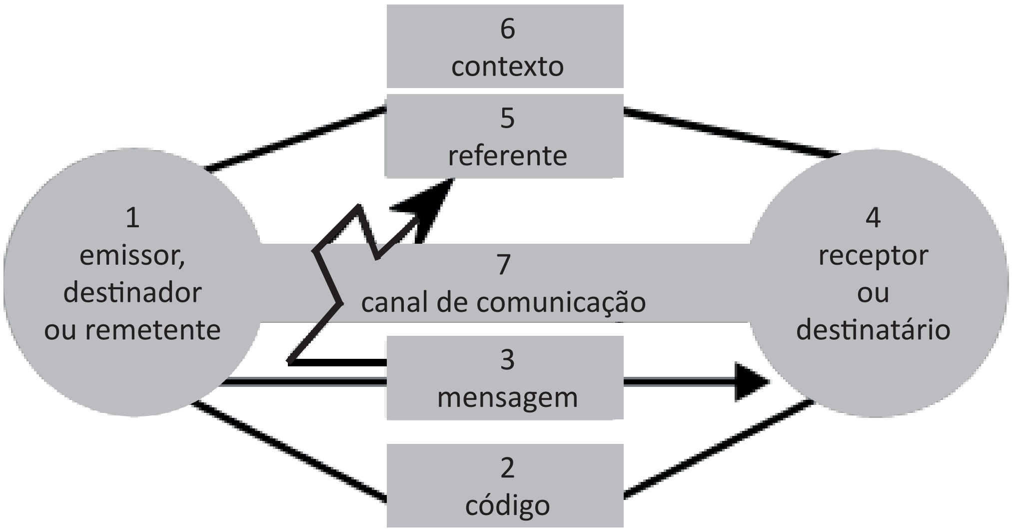
1. Está clara e correta a redação do seguinte comentário sobre o texto:

a) Peter Burke não compartilha com a tese que os românticos viam o fenômeno da invenção como um atributo de apenas gênios isolados.
b) Na visão de um historiador, não há feito isolado, como invenção absoluta, que independessem de outros fatos concorrentes a ela.
c) Embora aparentemente se oponha quanto ao sentido, tradição e invenção se mesclam como um fator de progresso extremamente inventivo.
d) Não há dúvida quanto a períodos históricos aonde ocorra especial desenvolvimento inventivo, sejam nas artes, sejam na tecnologia.
e) Faz parte do senso comum acreditar, ainda hoje, que toda e qualquer grande invenção decorre do talento pessoal de um gênio.

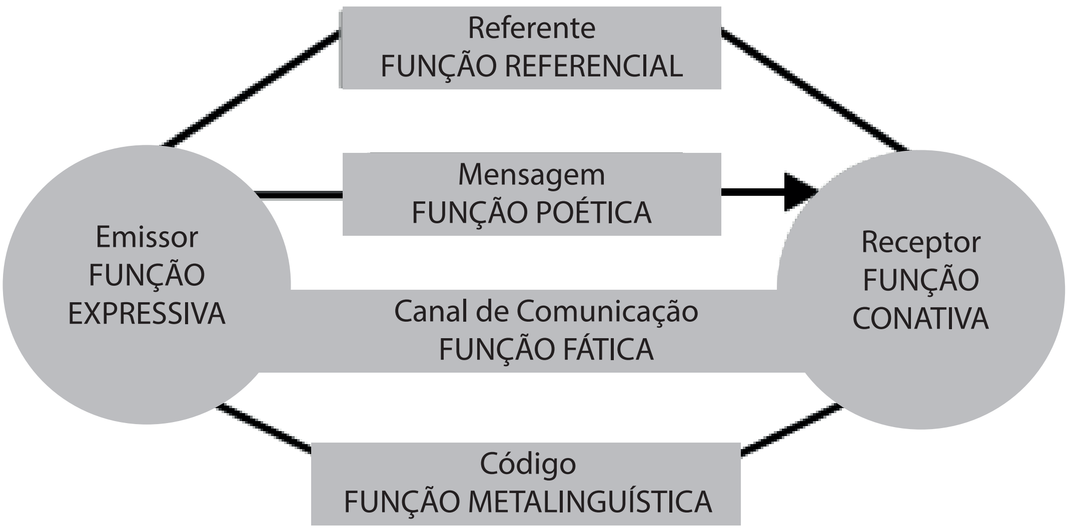
Gabarito: **1.** E

FUNÇÕES DA LINGUAGEM

São várias as funções da linguagem, dependendo da intenção do falante e das circunstâncias em que ocorre a comunicação. A adequada utilização dessas funções permitirá que ocorra o perfeito entendimento da mensagem pretendida.



O linguista russo Roman Jakobson caracterizou seis funções da linguagem. Cada uma delas está estreitamente ligada a um dos seis elementos que compõem o ato de comunicação.



Emissor: o que emite a mensagem.

Receptor: o que recebe a mensagem.

Mensagem: o conjunto de informações transmitidas.

Código: a combinação de signos utilizados na transmissão de uma mensagem. A comunicação só se concretizará, se o receptor souber decodificar a mensagem.

Canal de Comunicação: veículo por meio do qual a mensagem é transmitida (TV, rádio, jornal, revista...)

Contexto: a situação a que a mensagem se refere, também chamado de referente.

O emissor, ao transmitir uma mensagem, sempre tem um objetivo: informar algo, ou demonstrar seus sentimentos, ou convencer alguém a fazer algo, etc; consequentemente, a linguagem passa a ter uma função, que são as seguintes:

- Função Referencial
- Função Metalinguística
- Função Conativa
- Função Fática
- Função Emotiva
- Função Poética

Numa mensagem, é muito difícil encontrarmos uma única dessas funções isolada. O que ocorre, normalmente, é a superposição de várias delas.

Função referencial – busca transmitir informações objetivas, a fim de informar o receptor. Predomina nos textos de caráter científico, didático e jornalístico.

Exemplo: Pesquisas já demonstraram que o universo vocabular de nossos estudantes, mesmo de nível universitário, é pobre.

Função emotiva ou expressiva – exterioriza emoções, opiniões, avaliações, utilizando a 1ª pessoa (eu). Aparece nas cartas, na poesia lírica, nas músicas sentimentais, nas opiniões e avaliações. Predomina o elemento emocional sobre o lógico.

Exemplo: Tendo passado já sete dias sem a ver, se acentuava vivamente em mim o desejo de estar outra vez com ela, beber-lhe o olhar e o sorriso, sentir-lhe o timbre da voz ou a graça dos gestos.

(Cyro dos Anjos – "Abdias")

Função conativa ou apelativa – visa a influir no comportamento do receptor, persuadi-lo, seduzi-lo. Utiliza vocativo, verbos no imperativo e ocorre, principalmente, em textos de propaganda.

Exemplo: O filtro "purex" é indispensável para a saúde de sua família. Procure hoje mesmo o nosso revendedor autorizado.

Função fática – tem por objetivo prolongar o contato com o receptor. Utiliza interjeições, repetições, expressões sem valor semântico e, quando escrita, faz uso de recursos gráficos como diferentes tipos de letras e variadas diagramações. É usada na linguagem coloquial, especialmente nos diálogos.

• POIS É... • ENTÃO... • É FOGO. • Ô. • NEM FALE.	É melhor você começar a ler o Estadão.

Função poética – privilegia o imprevisto, a inovação, a criatividade. Produz no leitor ou no ouvinte surpresa e prazer estético. Predomina na poesia, mas pode aparecer em textos publicitários, jornalísticos, nas crônicas, etc. Nela, aparecem as figuras de linguagem, a conotação.

Exemplo:

"De tudo ao meu amor serei atento
Antes, e com tal zelo, e sempre, e tanto
Que mesmo em face do maior encanto
Dele se encante mais meu pensamento"

Vinícius de Moraes

Função metalinguística – quando a linguagem procura explicar a si mesma, definindo ou analisando o próprio código que utiliza. É empregada nos textos em que se explica o uso da palavra, como nos dicionários, nos poemas que falam da própria poesia, nas canções que falam de outras canções ou de como se fazem canções.

Exemplo: Literatura é ficção, é a forma de expressão mediante a qual o artista recria a realidade.

EXEMPLIFICANDO

O princípio de que o Estado necessita de instrumentos para agir com rapidez em situações de emergência está inscrito no arcabouço jurídico brasileiro desde a primeira Constituição, de 1824, dois anos após a Independência, ainda no Império. A figura do decreto-lei, sempre à disposição do Poder Executivo, ficou marcada no regime militar, quando a caneta dos generais foi acionada a torto e a direito, ao largo do Congresso, cujos poderes eram sufocados pela ditadura. Com a redemocratização, sacramentada pela Constituição de 1988, sepultou-se o decreto-lei, mas não o seu espírito, reencarnado na medida provisória. Não se discute a importância de o Poder Executivo contar com dispositivos legais que permitam ao governo baixar normas, sem o crivo imediato do Congresso, que preencham os requisitos da "relevância e urgência". O problema está na dosagem, que, se exagerada, como ocorre atualmente, sufoca o Poder Legislativo.

O Globo, 19/3/2008 (com adaptações)

1. A função da linguagem predominante no texto é

a) metalinguística.
b) poética.
c) expressiva.
d) apelativa.
e) referencial.

2. Há correspondência entre ELEMENTO do processo de comunicação e FUNÇÃO da linguagem em

a) emissor – poética.
b) destinatário – emotiva.
c) contexto – referencial.
d) código – fática.
e) canal – metalinguística.

3. O texto abaixo utiliza uma linguagem emotiva, que pode ser comprovada especialmente na opção pela subjetividade voltada para o narrador.

"Então, aproveite bem o seu dia. Extraia dele todos os bons sentimentos possíveis. Não deixe nada para depois. Diga o que tem para dizer. Demonstre. Seja você mesmo. Não guarde lixo dentro de casa. Nem jogue seu lixo no ambiente. Não cultive amarguras e sofrimentos. Prefira o sorriso. Dê risada de tudo, de si mesmo. Não adie alegrias nem contentamentos nem sabores bons. Seja feliz. Hoje. Amanhã é uma ilusão. Ontem é uma lembrança. Só existe o hoje."

( ) Certo ( ) Errado

4. HISTÓRIA MANJADA

GALÃ CANASTRÃO

TIROS E PERSEGUIÇÕES

EFEITOS GRATUITOS

MAIS TIROS E PERSEGUIÇÕES

FINAL PREVISÍVEL

Conheça outro jeito de fazer cinema.

Cine Conhecimento.

No canal PLUS.

Além de exibir filmes de diversos países, o programa traz análises, comentários, curiosidades e detalhes da produção. **Não perca**! Tem sempre um bom filme para você!

(Revista Monet)

Pelos sentidos e pelas estruturas linguísticas do texto, é correto concluir que o emprego de "Conheça" e "Não perca" indica que a função da linguagem predominante no texto é a

a) metalinguística.
b) poética.
c) conativa.
d) expressiva.

5. No slogan **CELULAR: Não Fale no Trânsito**, uma característica da função conativa da linguagem é

a) a objetividade da informação transmitida.
b) a manutenção da sintonia entre a STTU e o público-alvo.
c) o esclarecimento da linguagem pela própria linguagem
d) o emprego do verbo no modo imperativo

6. Entre os recursos expressivos empregados no texto, destaca-se a

Cidade Grande
Que beleza, Montes Claros.
Como cresceu Montes Claros.
Quanta indústria em Montes Claros.
Montes Claros cresceu tanto,
prima-rica do Rio de Janeiro,
que já tem cinco favelas
por enquanto, e mais promete.

(Carlos Drummond de Andrade)

a) metalinguagem, que consiste em fazer a linguagem referir-se à própria linguagem.
b) intertextualidade, na qual o texto retoma e reelabora outros textos.
c) ironia, que consiste em se dizer o contrário do que se pensa, com intenção crítica.
d) denotação, caracterizada pelo uso das palavras em seu sentido próprio e objetivo.
e) prosopopeia, que consiste em personificar coisas inanimadas, atribuindo-lhes vida.

Gabarito: **1.** E **2.** C **3.** E **4.** D **5.** E **6.** C

VARIAÇÃO LINGUÍSTICA

Tanto a língua escrita quanto a oral apresentam variações condicionadas por diversos fatores: regionais, sociais, intelectuais etc.

A língua escrita obedece a normas gramaticais e será sempre diferente da língua oral, mais espontânea, solta, livre, visto que acompanhada de mímica e entonação, que preenchem importantes papéis significativos. Mais sujeita a falhas, a linguagem empregada coloquialmente difere substancialmente do padrão culto.



1. A Linguagem Culta Formal ou Padrão

É aquela ensinada nas escolas e serve de veículo às ciências em que se apresenta com terminologia especial. Caracteriza-se pela obediência às normas gramaticais. Mais comumente usada na linguagem escrita e literária, reflete prestígio social e cultural. É mais artificial, mais estável, menos sujeita a variações.

2. A Linguagem Culta Informal ou Coloquial

É aquela usada espontânea e fluentemente pelo povo. Mostra-se quase sempre rebelde à norma gramatical e é carregada de vícios de linguagem (solecismo - erros de regência e concordância; barbarismo - erros de pronúncia, grafia e flexão; ambiguidade; cacofonia; pleonasmo), expressões vulgares, gírias e preferência pela coordenação, que ressalta o caráter oral e popular da língua.

1. Com frequência, a transgressão à norma culta constitui uma marca do registro coloquial da língua. Nesses casos, parece existir, de um lado, a norma culta e, de outro, a "norma" coloquial – e esta muitas vezes se impõe socialmente, em detrimento da primeira. Um exemplo de transgressão à norma culta acontece numa das alternativas abaixo. Assinale-a.

a) Nós éramos cinco e brigávamos muito...
b) estrada lamacenta que o governo não conservava...
c) Miguel fazia muita falta, embora cada um de nós trouxesse na pele a marca de sua autoridade.
d) Você assustou ele falando alto.
e) Se um de nós ia para o colégio, os outros ficavam tristes.

3. Linguagem Popular ou Vulgar

Existe uma linguagem popular ou vulgar, segundo Dino Preti, "ligada aos grupos extremamente incultos, aos analfabetos", aos que têm pouco ou nenhum contato com a instrução formal. Na linguagem vulgar, multiplicam-se estruturas como "nóis vai, ele fica", "eu di um beijo nela", "Vamo i no mercado", "Tu vai í cum nóis".

Saudosa Maloca
Peguemo todas nossas coisas
E fumo pro meio da rua
Preciá a demolição
Que tristeza que nóis sentia
Cada tauba que caía
Duía no coração
Mato Grosso quis gritá
Mais em cima eu falei:
Os home tá c'a razão,
Nóis arranja otro lugá.
Só se conformemo quando o Joca falô:
"Deus dá o frio conforme o cobertô".

BARBOSA, Adoniran. In: Demônios da Garoa - Trem das 11. CD 903179209-2, Continental-Warner Music Brasil, 1995.

2. Considere as afirmações.

I – A letra de "Saudosa Maloca" pode ser considerada como realização de uma "linguagem artística" do poeta, estabelecida com base na sobreposição de elementos do uso popular ao uso culto.

II – Uma dessas sobreposições é o emprego do pronome oblíquo de terceira pessoa "se" em lugar de "nos" (Só se conformemo), diferentemente do que prescreve a norma culta.

III – A letra de "Saudosa Maloca" apresenta linguagem inovadora, visto que, sem abandonar a linguagem formal, dirige-se diretamente ao leitor.

Estão corretas

a) apenas I.
b) apenas II.
c) apenas III.

d) apenas I e II.
e) I, II e III.

4. Gíria

A gíria relaciona-se ao cotidiano de certos grupos sociais. Esses grupos utilizam a gíria como meio de expressão do cotidiano, para que as mensagens sejam decodificadas apenas pelo próprio grupo. Assim, a gíria é criada por determinados segmentos da comunidade social que divulgam o palavreado para outros grupos até chegar à mídia. Os meios de comunicação de massa, como a televisão e o rádio, propagam os novos vocábulos; às vezes, também inventam alguns. A gíria que circula pode acabar incorporada pela língua oficial, permanecer no vocabulário de pequenos grupos ou cair em desuso.

3. Nas orações a seguir, as gírias sublinhadas podem ser substituídas por sinônimos.

"... e beijava tudo que era mulher que passasse dando sopa."

"... o Papa de araque..."

"... numa homenagem também aos salgueirenses que, no Carnaval de 1967, entraram pelo cano."

Indique que opção equivale, do ponto de vista do sentido, a essas expressões.

a) distraidamente, falso, saíram-se mal.
b) reclamando, falso, obstruíram-se.
c) distraidamente, esperto, saíram-se vitoriosos.
d) reclamando, falso, deram-se mal.
e) distraidamente, esperto, obstruíram-se.

5. Linguagem Regional

Regionalismos ou falares locais são variações geográficas do uso da língua padrão, quanto às construções gramaticais, empregos de certas palavras e expressões e do ponto de vista fonológico. Há, no Brasil, por exemplo, falares amazônico, nordestino, baiano, fluminense, mineiro, sulino.

Leia o texto a seguir e responda à questão.

"Explico ao senhor: o diabo vige dentro do homem, os crespos do homem — ou é o homem arruinado, ou o homem dos avessos. Solto, por si, cidadão, é que não tem diabo nenhum. Nenhum! — é o que digo. O senhor aprova? Me declare tudo, franco — é alta mercê que me faz: e pedir posso, encarecido. Este caso — por estúrdio que me vejam — é de minha certa importância. Tomara não fosse... Mas, não diga que o senhor, assisado e instruído, que acredita na pessoa dele?! Não? Lhe agradeço! Sua alta opinião compõe minha valia. Já sabia, esperava por ela — já o campo!

Ah, a gente, na velhice, carece de ter uma aragem de descanso. Lhe agradeço. Tem diabo nenhum. Nem espírito. Nunca vi. Alguém devia de ver, então era eu mesmo, este vosso servidor. Fosse lhe contar... Bem, o diabo regula seu estado preto, nas criaturas, nas mulheres, nos homens. Até: nas crianças — eu digo. Pois não é o ditado: "menino — trem do diabo"? E

nos usos, nas plantas, nas águas, na terra, no vento... Estrumes... O diabo na rua, no meio do redemunho... "

(Guimarães Rosa. Grande Sertão: Veredas.)

4. O texto de Guimarães Rosa mostra uma forma peculiar de escrita, denunciada pelos recursos linguísticos empregados pelo escritor. Entre as características do texto, está

a) o emprego da linguagem culta, na voz do narrador, e o da linguagem regional, na voz da personagem.
b) a recriação da fala regional no vocabulário, na sintaxe e na melodia da frase.
c) o emprego da linguagem regional predominantemente no campo do vocabulário.
d) a apresentação da língua do sertão fiel à fala do sertanejo.
e) o uso da linguagem culta, sem regionalismos, mas com novas construções sintáticas e rítmicas.

6. Linguagem das Mídias Eletrônicas

São dois os principais motivos da simplificação e da abreviação de palavras entre quem usa a internet e costuma mandar mensagens: o primeiro, a facilidade de se escrever de modo simplificado, e o segundo, a pressa. Esta, por sua vez, está ligada a outras duas razões: a economia e o desejo de reproduzir virtualmente o ritmo de uma conversa oral.

Boa tarde, amigão,

Como vc está interessado em trabalhar nesta empresa, e somente poderá o fazer por meio de concurso público, deve acessar o link Concursos, em www.fepese.org.br. Assim, tu tens informação não apenas a respeito do concurso da CASAN, mas tb de outros que aquela fundação coordena.

Abraços.
Manoel

5. Assinale a alternativa correta, quanto a esse tipo de correspondência.

a) Nesse tipo de correspondência o termo "amigão" é permitido, desde que realmente haja amizade entre quem a envia e quem a recebe.
b) Nesse tipo de correspondência, são aceitáveis abreviaturas como vc e tb, comuns em e-mails entre amigos.
c) Está correto o emprego de pessoas gramaticais diferentes: vc (você) está interessado e tu tens; considerar isso erro gramatical é preconceito linguístico.
d) Em "somente poderá o fazer" há erro no emprego do pronome oblíquo; a correspondência empresarial, mesmo sob a forma eletrônica, obedece à norma culta da língua.

Gabarito: **1.** D **2.** D **3.** A **4.** B **5.** D

casa do concurseiro

sinta-se em casa para estudar conosco

Redação Oficial

Professora Maria Tereza

REDAÇÃO OFICIAL

Correspondência Oficial: maneira pela qual o Poder Público *(artigo 37 da Constituição: "administração pública direta, indireta ou fundacional, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios)"* ***redige atos normativos e comunicações.***

Características (atributos decorrentes da Constituição)

- **Impessoalidade:** ausência de impressões individuais de quem comunica; tratamento homogêneo e impessoal do destinatário.
- **Uso do padrão culto de linguagem:** observação das regras da gramática formal e emprego de vocabulário comum ao conjunto dos usuários do idioma (ausência de diferenças lexicais, morfológicas ou sintáticas regionais, dos modismos vocabulares, das idiossincrasias linguísticas). O jargão burocrático, como todo jargão, deve ser evitado, pois terá sempre sua compreensão limitada.
- **Clareza:** ausência de duplicidade de interpretações; ausência de vocábulos de circulação restrita, como a gíria e o jargão.
- **Concisão:** transmissão do máximo de informações com o mínimo de palavras.
- **Formalidade:** obediência a certas regras de forma; certa formalidade de tratamento; polidez, civilidade no próprio enfoque dado ao assunto do qual cuida a comunicação.
- **Uniformidade:** atenção a todas as características da redação oficial e cuidado com a apresentação dos textos (clareza da digitação, uso de papéis uniformes para o texto definitivo e correta diagramação do texto).
- **Emissor:** um único comunicador – o Serviço Público.
- **Receptor:** o próprio Serviço Público (no caso de expedientes dirigidos por um órgão a outro) – ou o conjunto dos cidadãos ou instituições tratados de forma homogênea (o público).

Uso de Pronomes de Tratamento

1. Concordância dos pronomes de tratamento

- concordância verbal, nominal e pronominal: embora se refiram à segunda pessoa gramatical (à pessoa com quem se fala ou a quem se dirige a comunicação), levam a concordância para a *terceira pessoa*.

Ex.: "Vossa *Excelência conhece* o assunto". / "Vossa *Senhoria* nomeará *seu* substituto.”

- adjetivos referidos a esses pronomes: o gênero gramatical coincide com o sexo da pessoa a que se refere.

Ex.: *"Vossa Excelência está atarefado." / "Vossa Excelência está atarefada."*

Resumindo:

1. com quem se fala (vossa(s)): verbo e pronomes na 3ª pessoa;
2. de quem se fala (sua(s)): verbo e pronomes na 3ª pessoa;
3. adjetivos: concordam com o sexo do destinatário.

2. Emprego dos Pronomes de Tratamento (uso consagrado):

- ***Vossa Excelência***

a) autoridades do Poder Executivo (Presidente da República; Vice-Presidente da República; Ministros de Estado[1], Governadores e Vice-Governadores de Estado e do Distrito Federal; Oficiais-Generais das Forças Armadas; Embaixadores; Secretários-Executivos de Ministérios e demais ocupantes de cargos de natureza especial; Secretários de Estado dos Governos Estaduais; Prefeitos Municipais).

b) autoridades do Poder Legislativo (Deputados Federais e Senadores; Ministro do Tribunal de Contas da União; Deputados Estaduais e Distritais; Conselheiros dos Tribunais de Contas Estaduais; Presidentes das Câmaras Legislativas Municipais).

c) autoridades do Poder Judiciário (Ministros dos Tribunais Superiores; Membros de Tribunais; Juízes; Auditores da Justiça Militar, Delegados[2]).

OBS.1: a vereadores, conforme Manual de Redação da Presidência da República, **não** é dispensado o mesmo tratamento protocolar que recebem as autoridades legislativas. Logo, o pronome a ser usado é "Vossa Senhoria".

Vocativo correspondente a "Vossa Excelência"

→**Chefes** de Poder – *Excelentíssimo Senhor*, seguido do cargo respectivo.

Ex.: *"Excelentíssimo Senhor Presidente da República" / "Excelentíssimo Senhor Presidente do Congresso Nacional" / "Excelentíssimo Senhor Presidente do Supremo Tribunal Federal"*

→Demais autoridades – Senhor, seguido do cargo respectivo.

Ex.: *Senhor Senador / Senhor Juiz / Senhor Ministro / Senhor Governador.*

- **Vossa Senhoria**

1 São Ministros de Estado, nos termos do Decreto nº 4.118/2002, além dos titulares dos Ministérios, o Chefe da Casa Civil da Presidência da República, o Chefe de Gabinete de Segurança Institucional, o Chefe da Secretaria-Geral da Presidência da República, o Advogado Geral da União e o Chefe da Corregedoria-Geral da União. Posteriormente, por meio de adendos ao Decreto, foram incluídos outros cargos, entre eles, o de Presidente do Banco Central.

2. A Lei nº 12.830/2013 dispõe, no art. 3º, que "O cargo de delegado de polícia é privativo de bacharel em Direito, devendo-lhe ser dispensado o mesmo tratamento protocolar que recebem os magistrados, os membros da Defensoria Pública e do Ministério Público e os advogados".

→ empregado para as demais autoridades e para particulares.

Vocativo correspondente a “Vossa Senhoria”

→ *Senhor.*

- **Vossa Magnificência**

→ empregado, por força da tradição, em comunicações dirigidas a reitores de universidade.

Vocativo correspondente a “Vossa Magnificência”

→ *Magnífico Reitor.*

- **Pronomes de tratamento para religiosos**
  - de acordo com a hierarquia eclesiástica.
  - *Vossa Santidade*: Papa. **Vocativo** *Santíssimo Padre*.
  - *Vossa Eminência* ou *Vossa Eminência Reverendíssima*: Cardeais. **Vocativo** *Eminentíssimo Senhor Cardeal* ou *Eminentíssimo* e *Reverendíssimo Senhor Cardeal*.
  - *Vossa Excelência Reverendíssima*: Arcebispos e Bispos.
  - *Vossa Reverendíssima* ou *Vossa Senhoria Reverendíssima*: Monsenhores, Cônegos e superiores religiosos.
  - *Vossa Reverência:* sacerdotes, clérigos e demais religiosos.

OBS. 2: O Manual de Redação da Presidência da República – bem como outros dele decorrentes – **não apresenta vocativo** para Arcebispo, Bispo, Monsenhor, Cônego, Sacerdote, Clérigo e demais religiosos. Outros manuais – de forma inconsistente – recomendam *Excelentíssimo Reverendíssimo* para Arcebispo e Bispo; Reverendíssimo para as demais autoridades eclesiásticas.

Resumindo:

1. **TRATAMENTO** Vossa Excelência: autoridades dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário;
2. **VOCATIVO** Excelentíssimo: chefes dos Três Poderes;
3. **VOCATIVO** Senhor: para os demais cargos;
4. **TRATAMENTO** Vossa Senhoria: para os demais;
5. **VOCATIVO**: Senhor.

OBS. 3: em comunicações oficiais, está abolido o uso do tratamento digníssimo (DD) para as autoridades da lista anterior. A dignidade é pressuposto para que se ocupe qualquer cargo público, sendo desnecessária sua repetida evocação.

OBS. 4: fica dispensado o emprego do superlativo *ilustríssimo* para as autoridades que recebem o tratamento de *Vossa Senhoria* e para particulares. É suficiente o uso do pronome de tratamento *Senhor.*

OBS. 5: *doutor* não é forma de tratamento, e sim título acadêmico. Evita-se usá-lo indiscriminadamente; é empregado apenas em comunicações dirigidas a pessoas que tenham tal grau por terem concluído curso universitário de doutorado. É costume designar por *doutor* os bacharéis, especialmente os bacharéis em Direito e em Medicina. Nos demais casos, o tratamento *Senhor* confere a desejada formalidade às comunicações.

Envelope (endereçamento autoridades tratadas por Vossa Excelência):

A Sua Excelência o Senhor
Senador Fulano de Tal
Senado Federal
70.165-900 – Brasília. DF

A Sua Excelência o Senhor
Fulano de Tal
Ministro de Estado da Justiça
70.064-900 – Brasília. DF

A Sua Excelência o Senhor
Fulano de Tal
Juiz de Direito da 10ª Vara Cível
Rua ABC, nº 123
01.010-000 – São Paulo. SP

Envelope (endereçamento autoridades tratadas por *Vossa Senhoria*):

Ao Senhor
Fulano de Tal
Rua ABC, nº 123
70.123 – Curitiba. PR

Verso do Envelope

Remetente: NOME (em caixa alta)
Cargo (em caixa alta e baixa)
Setor de Autarquias Sul
Quadra 4 – Bloco N
70.070-0400 – Brasília-DF

NOME E NÚMERO DE RUA – põe-se vírgula depois do nome da rua, avenida, etc. A abreviatura nº é dispensável: Rua Jerônimo Coelho, 277.

CAIXA POSTAL E TELEFONE – nunca são precedidos de vírgula, mesmo que omitida a abreviatura nº (número): telefone nº 30852202 / telefone 3232-2895. Caixa postal nº 3085 / caixa postal 3085.

Tabela de Abreviaturas

Pronome de tratamento	Abreviatura singular	Abreviatura plural	Usado para se dirigir a
Vossa Alteza	V. A.	VV. AA.	Príncipes, duques
Vossa Eminência	V. Em. [a]	V. Em. [as]	Cardeais
Vossa Excelência	V. Ex. [a]	V. Ex. [as]	Altas autoridades
Vossa Magnificência	V. Mag. [a]	V. Mag. [as]	Reitores de universidades
Vossa Majestade	V. M.	VV. MM .	Reis, imperadores
Vossa Senhoria	V. S.[a]	V. S. [as]	Tratamento cerimonioso

OBS. 6: não se abreviam os pronomes de tratamento quando os destinatários são o Presidente da República e o Papa.

USO DA ABREVIATURA DE SENHOR(A) Abrevia-se a palavra senhor(a) apenas quando for seguida de substantivo próprio ou personalizado.

- Sr. Carlos Zambeli
- Sra. Diretora
- Srs. Professores

Fechos para Comunicações

1. para autoridades superiores, inclusive o Presidente da República:

Respeitosamente.

2. para autoridades de mesma hierarquia ou de hierarquia inferior:

Atenciosamente.

CUIDADO!!!!! **NÃO** use Cordialmente, Graciosamente.

É **ERRADO** ABREVIAR QUALQUER UM DESSES FECHOS: Att., Atcs.

Ficam excluídas dessa fórmula as comunicações dirigidas a autoridades estrangeiras, que atendem a rito e tradição próprios, devidamente disciplinados no *Manual de Redação* do Ministério das Relações Exteriores.

Identificação do Signatário

Excluídas as comunicações assinadas pelo Presidente da República, **todas as demais comunicações oficiais devem trazer o nome e o cargo da autoridade** que as expede, abaixo do local de sua assinatura. A forma da identificação deve ser a seguinte:

Ex.: (espaço para assinatura)
Nome
Chefe da Secretaria-Geral da Presidência da República

OBS. 7: para evitar equívocos, recomenda-se não deixar a assinatura em página isolada do expediente. Transfira para essa página ao menos a última frase anterior ao fecho.

DOCUMENTO ASSINADO POR DOIS SIGNATÁRIOS
O chefe cuja hierarquia é superior assina à esquerda do documento. À direita, o de hierarquia inferior à daquele.

OBS. 8:

- Não se empregam **PRECIOSISMOS:** palavras raras, muitas vezes arcaicas, antigas, em desuso (“Outrossim”, “Destarte”, “Subscrevemos mui atenciosamente.”...)
- Não se empregam **NEOLOGISMOS:** criação de palavras.
- Não se usam expressões que exprimam **FAMILIARIDADE:** “Prezados”, “caros”, no vocativo;
- Não se utilizam expressões **REDUNDANTES:** “Sem mais, subscrevemo-nos.”; traço para a assinatura; “Vimos por meio desta...”
- **VERBORRAGIA** E **PROLIXIDADE** constituem erro: “Temos a satisfação de comunicar...”; “Nada mais havendo para o momento, ficamos à disposição para maiores informações necessárias.”; “Aproveitamos o ensejo, para protestos da mais elevada estima e consideração.”

Padrão Ofício

Ofício
Aviso } FORMA SEMELHANTE / FINALIDADE DIFERENTE
Memorando

SEMELHANÇAS

1. <u>Partes</u>:

→ tipo e número do expediente, seguido da sigla do órgão que o expede.

Exs.: Mem. 123/2012-MF Aviso 123/2012-SG Of. 123/2012-MME

→ local e data em que foi assinado, por extenso, com alinhamento à direita.

Ex.: Brasília, 15 de março de 2015.

→ destinatário (o nome e o cargo da pessoa a quem é dirigida a comunicação; **no ofício, deve ser incluído também o endereço).**

Ex.:

Ofício no 524/2012/SG-PR

Brasília, 27 de maio de 2015.

A Sua Excelência o Senhor
Deputado [Nome]
Câmara dos Deputados
70.160-900 – Brasília – DF

→ assunto (resumo do teor do documento; também chamado de ementa).

Ex.: Assunto: Produtividade do órgão em 2015.

→ texto **(padrão ofício)**

- introdução – apresentação do assunto que motiva a comunicação; **evita-se** o uso das formas "Tenho a honra de", "Tenho o prazer de", "*Cumpre-me informar que*";
- desenvolvimento – detalhamento do assunto; se houver mais de uma ideia, deve haver parágrafos distintos;
- conclusão – reafirmação ou reapresentação do assunto.

OBS. 9: os parágrafos devem ser numerados, exceto nos casos em que estes estejam organizados em itens ou títulos e subtítulos.

→ texto (mero **encaminhamento de documentos**)

- introdução – referência ao expediente que solicitou o encaminhamento; caso contrário, informação do motivo da comunicação (*encaminhar*) indicando os dados completos do documento encaminhado (tipo, data, origem ou signatário e assunto de que trata) e a razão pela qual está sendo encaminhado.

Ex: *"Em resposta ao Aviso nº 12, de 1º de fevereiro de 2012, encaminho, anexa, cópia do Ofício nº 34, de 3 de abril de 2011, do Departamento Geral de Administração, que trata da requisição do servidor Fulano de Tal."*

ou

"Encaminho, para exame e pronunciamento, a anexa cópia do telegrama no 12, de 1º de fevereiro de 2012, do Presidente da Confederação Nacional de Agricultura, a respeito de projeto de modernização de técnicas agrícolas na região Nordeste."

- Desenvolvimento – normalmente, não há parágrafos de desenvolvimento em aviso ou ofício de mero encaminhamento.

→ fecho.
→ assinatura do autor da comunicação.
→ identificação do signatário.

2. <u>Forma de diagramação:</u>

- **Fonte**

Times New Roman de corpo 12 no texto em geral, 11 nas citações e 10 nas notas de rodapé. Símbolos não existentes na fonte *Times New Roman* – fontes *Symbol e Wingdings.*

- **Número de páginas**

É obrigatório constar a partir da segunda página.

- **Tamanho da folha**

Todos os tipos de documentos do Padrão Ofício devem ser impressos em papel de tamanho A4, ou seja, 29,7 x 21,0 cm.

- **Orientação**

O documento deverá ser impresso como Retrato.

- **Destaques**

Não deve haver abuso no uso de negrito, itálico, sublinhado, letras maiúsculas, sombreado, sombra, relevo, bordas ou qualquer outra forma de formatação que afete a elegância e a sobriedade do documento.

DESTAQUE DE PALAVRAS E EXPRESSÕES

Destacam-se expressões ou fragmentos de texto de diversas maneiras:

- sublinhados;
- aspas;
- caracteres maiúsculos;
- negrito;
- itálico.

Não se misturam dois ou mais tipos de destaque; seu uso deve ser parcimonioso.

- **Impressão**

Os ofícios, memorandos e anexos poderão ser impressos em ambas as faces do papel. Nesse caso, as margens esquerda e direita terão as distâncias invertidas nas páginas pares ("margem espelho"). A impressão dos textos deve ser feita na cor preta em papel branco. A impressão colorida deve ser usada apenas para gráficos e ilustrações.

- **Arquivo**

Deve ser utilizado, preferencialmente, o formato de arquivo *Rich Text* nos documentos de texto. Dentro do possível, todos os arquivos de texto dos documentos elaborados devem ser preservados para consulta posterior ou aproveitamento de trechos para casos análogos.

- **Início de parágrafo**

O início de cada parágrafo do texto deve ter 2,5 cm de distância da margem esquerda.

- **Espaçamento entre parágrafos**

Deve ser utilizado espaçamento de 2,5 cm.

- **Espaçamento entre linhas**

Deve ser utilizado espaçamento simples entre as linhas e de 6 pontos após cada parágrafo (uma linha em branco).

- **Alinhamento**

O texto deve ser justificado.

Margem esquerda

O campo destinado à margem lateral esquerda terá, no mínimo, 3 cm de largura.

- **Margem direita**

O campo destinado à margem lateral direita terá 1,5 cm.

- **Margem superior**

O campo destinado à margem superior terá 2 cm.

- **Margem inferior**

O campo destinado à margem inferior terá 2 cm.

- **Armas nacionais**

É obrigatório o uso das Armas Nacionais nos papéis de expediente, nos convites e nas publicações de âmbito federal (artigo 26, inciso X, da Lei nº 5.700, de 1º de setembro de 1971), único emblema que figurará nos modelos padronizados. As Armas Nacionais poderão ser omitidas nos papéis e nas publicações de uso interno das repartições federais.

- **Cabeçalho**

É composto pelo Brasão da República, centralizado na página, juntamente com os dizeres necessários, em caixa-alta (maiúsculas), fonte do tipo Times New Roman, corpo 9, nesta ordem (exemplo):

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO

- **Rodapé**

Deve constar apenas nas correspondências oficiais (por exemplo, ofícios), sendo suprimidos em outros documentos institucionais (regimentos, regulamentos, atas etc.). O rodapé será alinhado à direita da página, fonte do tipo Times New Roman, corpo 9, composto pelo nome da Instituição (em caixa-alta e negrito), unidade, Caixa Postal, CEP, Cidade/Estado, telefone e e-mail do setor emitente, nesta ordem. Exemplo:

INSTITUTO FEDERAL GOIANO
REITORIA
Caixa Postal 50
74.001-970 – Goiânia – GO
55-62-3506-3600 –
gabinete@ifgoiano.edu.br

Não confundir "notas de rodapé" (corpo 10) com "rodapé" (corpo 9).

OBSERVAÇÕES QUANTO À DIGITAÇÃO

TRANSLINEAÇÃO

1. Por questão estética, não se deve isolar uma vogal de palavra translineada no fim ou no início de linha:

- á – rea
- ge – lei – a

2. Deve-se evitar a translineação em que parte da palavra dividida lembre palavra obscena ou ridícula:

- a – bunda
- com – putar

CARACTERES MAIÚSCULOS E ACENTUAÇÃO GRÁFICA – as palavras escritas em letras maiúsculas permanecem subordinadas às regras de acentuação gráfica.

DIFERENÇAS Padrão Ofício

Finalidade

Aviso e ofício são modalidades de comunicação oficial praticamente idênticas.

1. **Aviso:** expedido exclusivamente por Ministros de Estado, para autoridades de mesma hierarquia; tratamento de assuntos oficiais pelos órgãos da Administração Pública entre si.

Uso de vocativo seguido de vírgula.

Exemplo de Aviso

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO XXXXXX
[Secretaria / Departamento / Setor / Entidade]
[Endereço para correspondência]
[Telefone e endereço de correio eletrônico]

Aviso nº xxx/SG-PR

Brasília, xx de dezembro de xxxx.

A Sua Excelência o Senhor
[nome e cargo]

Assunto: Blá-blá-blá

Senhor Ministro,

CORPO DO TEXTO: blá-blá-blá.

Atenciosamente,

Assinatura
[nome]
[cargo]

2. **Ofício:** expedido para e pelas demais autoridades; tratamento de assuntos oficiais pelos órgãos da Administração Pública entre si e também com particulares.

Uso de vocativo seguido de vírgula.

No cabeçalho ou no rodapé: nome do órgão ou setor; endereço postal; telefone e endereço de correio eletrônico.

Exemplo de Ofício

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
[Ministério]
[Secretaria / Departamento / Setor / Entidade]
[Endereço para correspondência]
[Telefone e endereço de correio eletrônico]

Ofício nº xxxxxxx/SG-PR

Brasília, xx de maio de xxxx.

A Sua Excelência o Senhor
Deputado Fulano
Câmara dos Deputados
CEP – município – estado

Assunto: Blá-blá-blá

Senhor Deputado,

CORPO DO TEXTO: blá-blá-blá.

Atenciosamente,

Assinatura
[nome]
[cargo]

INSTITUTO FEDERAL XXXXXXX
REITORIA
Caixa Postal XXXX
CEP XX.XXX-XXX – [cidade] – unidade da Federação
51-xxxxxxxx
gabinete@ifxxxxxxx.edu.br

AB / CD

OBS. 10: a numeração dos ofícios recomeça a cada ano.

OBS. 11: quando houver documentos a anexar, escreve-se a palavra anexo na margem esquerda e a sua descrição.

Ex.: Anexo: Recibo do pagamento.

OBS. 12: na última linha do papel, à esquerda, devem constar as iniciais de quem redigiu e de quem digitou o texto, separadas por uma barra. Se forem a mesma pessoa, basta colocar a barra e as iniciais.

2.1 Ofício Circular: segue os mesmos padrões de forma e estrutura do ofício. Entretanto, é utilizado para tratar de um mesmo assunto com destinatários de diferentes setores/unidades.

Exemplo de Ofício Circular

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
[Ministério]
[Secretaria / Departamento / Setor / Entidade]
[Endereço para correspondência]
[Telefone e endereço de correio eletrônico]

Ofício Circular nº xxxxxxx/&&-&&

Brasília, xx de maio de xxxx.

Aos Senhores
Diretores das Escolas da Rede Estadual
Região Metropolitana de ZZZZZ

Assunto: Blá-blá-blá

Senhor(a) Diretor(a),

....

3. **Memorando:** comunicação entre unidades administrativas de um mesmo órgão, que podem estar hierarquicamente em mesmo nível ou em nível diferente. Trata-se, portanto, de uma forma de comunicação eminentemente interna; caráter meramente administrativo ou de exposição de projetos, ideias, diretrizes, etc. a serem adotados por determinado setor do serviço público.

Característica principal: agilidade.

OBS. 13: o destinatário deve ser mencionado pelo cargo que ocupa.

Ex.: Ao Sr. Chefe do Departamento de Administração; Ao Sr. Subchefe para Assuntos Jurídicos.

OBS. 14: os despachos ao memorando devem ser dados no próprio documento e, no caso de falta de espaço, em folha de continuação.

OBS. 15: após a numeração de controle, devem constar, no máximo, três níveis de siglas: a da unidade emitente, a da imediatamente superior e a do órgão/unidade responsável pela competência regimental.

Ex.: Memorando nº xx/Seata/Coseg/Cglog

OBS. 16: contém somente a identificação do órgão, não sendo admitido, portanto, o brasão.

Exemplo de Memorando

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
[Ministério]
[Secretaria / Departamento / Setor / Entidade]
[Endereço para correspondência]
[Telefone e endereço de correio eletrônico]

Mem nº xxx/DJ

Brasília, xx de maio de xxxx.

Ao Senhor Chefe do Departamento de yyyy

Assunto: Blá-blá-blá

CORPO DO TEXTO: blá-blá-blá.

Atenciosamente,

[nome]
[cargo]

OUTROS TIPOS DE CORRESPONDÊNCIAS

4. Alvará

Documento escrito por autoridade competente para que se pratique determinado ato. Também recebe o nome de **mandado judicial**, quando oriundo de autoridade judicial: alvará de soltura. Recebe também o nome de **licença**, quando oriundo de autoridade administrativa: alvará para funcionamento.

Os alvarás são de **dois tipos:** de **licença** (têm **caráter definitivo** e só podem ser revogados por motivos de interesse público); de **autorização** (têm caráter instável e **podem ser cassados**).

Forma

- **Título com numeração e data de expedição.**
- **Texto:** com designação do cargo da autoridade que expede o alvará; citação da legislação em que se baseia a decisão da autoridade.
- **Assinatura:** nome da autoridade competente sem indicação do cargo, já mencionado no texto.
- **Local e data:** (dispensáveis se já constarem do título).

5. **Apostila:** averbação feita abaixo dos textos ou no verso de decretos e portarias pessoais (nomeação, promoção, etc.), para que seja corrigida flagrante inexatidão material do texto original (erro na grafia de nomes próprios, lapso na especificação de datas, etc.), desde que essa correção não venha a alterar a substância do ato já publicado.

Forma

- título, em maiúsculas e centralizado sobre o texto: APOSTILA;
- texto, do qual deve constar a correção que está sendo feita, a ser iniciada com a remissão ao decreto que autoriza esse procedimento;
- data por extenso;
- identificação do signatário (nome em maiúsculas) abaixo da assinatura;

No original do ato normativo, próximo à apostila, deverá ser mencionada a data de publicação da apostila no Boletim de Serviço ou no Boletim Interno.

Exemplo de Apostila:

APOSTILA

O cargo a que se refere o presente ato foi transformado em Assessor da Diretoria-Geral de Administração, código DAS-102.2, de acordo com o Decreto nº 99.411, de 25 de julho de 1990.

Brasília, xx de xxxx de xxxx.

NOME

Subchefe da Secretaria-Geral da Presidência da República"

6. **Ata:** relatório escrito do que se fez ou disse em sessão de assembleia, sociedade, júri, corporação. É o registro claro e resumido das ocorrências de uma reunião de pessoas, com fim determinado.

Forma

- localizadores temporais: dia, mês, ano e hora da reunião (sempre por extenso);
- espaço da reunião: local (sede da instituição, rua, número, cidade);
- nome e sobrenome das pessoas presentes, com respectivas qualificações;
- declarações do presidente e secretário;
- assuntos tratados (ordem do dia);
- fecho;
- assinaturas, por extenso, do presidente, secretário e participantes da reunião.

7. **Atestado:** documento firmado por uma pessoa a favor de outra, asseverando a verdade acerca de determinado fato. Destina-se à comprovação de fatos ou situações passageiras, não necessariamente constantes em documentos da Administração.

<u>Partes</u>

- Título – nome do documento.
- Texto – apresentação do conteúdo da atestação (não é obrigatória a declaração da finalidade do documento, tampouco o registro de quem requer a informação).

- Local e data – cidade, dia, mês e ano da emissão do documento (é opcional o registro do nome do órgão em que a autoridade signatária do atestado exerce suas funções).
- Assinatura – nome e cargo (ou função) da autoridade signatária.

8. Auto

Descreve detalhadamente determinado acontecimento e suas circunstâncias. Na redação oficial, é a narração judicial ou administrativa, escrita por escrivão ou tabelião e lavrada para comprovar uma ocorrência.

Forma

- **Título com numeração.**
- **Texto:** deve constar o desenrolar dos acontecimentos com detalhes, nome do autuado, motivo da autuação, indicação da penalidade e prazo para apresentação de defesa.
- **Data:** local e data em que foi lavrado o auto.
- **Assinatura.**

9. Carta Oficial

Forma de comunicação externa dirigida a pessoa (física ou jurídica) estranha à administração pública, utilizada para fazer solicitações e convites, externar agradecimentos, ou transmitir informações.

Estrutura

- Local e data, por extenso, à esquerda da página.
- Endereçamento (alinhado à esquerda): nome do destinatário, precedido da forma de tratamento, e o endereço.
- Vocativo: a palavra Senhor (a), seguida do cargo do destinatário e de vírgula.
- Texto paragrafado, com a exposição do(s) assunto(s) e o objetivo da carta.
- Fecho: Atenciosamente ou Respeitosamente.
- Assinatura, nome e cargo do emitente da carta.

EXEMPLO

Rio de Janeiro, 19 de novembro de 2015

Sr. Professor Evanildo Bechara
Rua da Ajuda n.º 0 / apto 208
Centro – Rio de Janeiro – RJ
20000-000

Senhor Professor,

(Blá-blá-blá)

10. **Certidão** – atesta fatos permanentes – visto que afirma convicção sobre os transitórios. “Documento revestido de formalidades legais adequadas, fornecido por autoridade competente, a requerimento do interessado, solicitado ou requerido *ex oficio* por autoridade administrativa ou judicial e destinado a fazer certa a existência de registro em livro, processo ou documento qualquer em poder do expedidor, referente a determinado ato ou fato, ou dar por certa a inexistência de tal registro”.

Particularidades

As certidões podem ser de inteiro teor ou resumidas, desde que apresente fielmente o que se contém no original de onde foram extraídas. Quando a certidão consistir em transcrição *verbum ad verbum*, isto é, integral, também recebe o nome de **translado.**

As certidões apresentam certa semelhança com a elaboração da ata. Devem ser escritas em linhas corridas, sem emendas ou rasuras. Eventuais erros podem ser ressalvados com a palavra ***digo*** ou a expressão ***em tempo*** (ao final do corpo do texto). Quaisquer espaços em branco devem ser preenchidos com pontos ou outros sinais convencionais.

Partes

- Título – nome do documento.
- Introdução – alusão ao ato que determinou a expedição do documento (poderá ser mencionado o documento ou livro de qual a certidão está sendo extraída).
- Texto – efetiva descrição do que foi encontrado ou transcrição do documento original.
- Fecho – termo de encerramento e assinatura dos funcionários que participaram do ato (quem lavrou o documento e quem o conferiu).
- Local e data – cidade, dia, mês e ano da expedição do ato normativo.
- Visto – da autoridade que autorizou a lavratura da certidão.

11. Convite

Parte importante na organização de um evento, pois ajuda a estabelecer o tom geral da função social. Determina o número de convidados. O cartão de resposta determinará quem atendeu ao convite, a fim de possibilitar a organização da disposição dos assentos, a seleção da comida e o serviço.

Estrutura:

- **Logo ou gráfico da organização ou anfitrião no topo do convite.**
- **Nome completo do anfitrião, sem honoríficos (Dr./Sr./Sra.) a não ser que haja um título oficial** (na linha abaixo do nome). Exceção: o título "Presidente" precede o nome do anfitrião.
- Vocabulário formal (“solicitam a sua presença“) ou menos formal ("cordialmente o convidam a comparecer“).
- **Informações sobre o evento** (cerimônia de premiação, festa...).
- **Propósito do evento** (homenagem a..., etc.).

- **Data do evento:** formal = data por extenso (Quinta-feira, onze de novembro), ou informal (Quinta-feira, 11 de novembro).
- **Hora do evento por extenso:** exemplo – Às vinte horas.
- **Local do evento e seu endereço.**
- **Instruções especiais, se houver alguma:** exemplo – direções do local do evento.
- **Informação de RSVP: s**igla em francês (*Répondez s'il vous plaît*), que em português significa "Responder, por favor"; destina-se a festas e eventos para os quais é necessário saber exatamente quem irá comparecer.

Observação: um convite eletrônico deve usar o mesmo vocabulário e a mesma etiqueta utilizados em um convite escrito.

12. Convocação

Modelo – Estrutura

Senhor
(nome)

Convoco (convocamos) Vossa Senhoria para a xxxxxxxxxxx, ser realizada no (endereço do local), no dia xx de (mês – por extenso) de (ano), às xx horas, quando haverá deliberação sobre os seguintes temas:

-xxxxxxxxx

-yyyyyyyy

-zzzzzzzzz

Atenciosamente,

(localidade), (dia) de (mês) de (ano).

(Assinatura)
(nome completo)
(cargo)

13. Correio Eletrônico

Forma: um dos atrativos de comunicação por correio eletrônico é sua flexibilidade. Assim, não interessa definir forma rígida para sua estrutura. Entretanto, deve-se evitar o uso de linguagem incompatível com uma comunicação oficial. Nos termos da legislação em vigor, para que a mensagem de correio eletrônico tenha *valor documental*, isto é, para que possa ser aceito como documento original, é necessário existir *certificação digital* que ateste a identidade do remetente, na forma estabelecida em lei.

OBS. 17: O campo *assunto* do formulário de correio eletrônico deve ser preenchido de modo a facilitar a organização documental tanto do destinatário quanto do remetente. Para os arquivos anexados à mensagem deve ser utilizado, preferencialmente, o formato *Rich Text*. A mensagem que encaminha algum arquivo deve trazer informações mínimas sobre seu conteúdo. Sempre que disponível, deve-se utilizar recurso de *confirmação de leitura*. Caso não seja disponível, deve constar da mensagem pedido de confirmação de recebimento.

14. **Decisão Administrativa:** utilizada para formalizar informações pertinentes a dispensas, feriados, recessos etc.

Forma: além do cabeçalho e rodapé, são elementos constitutivos da Decisão Administrativa:

a) título: Decisão Administrativa nº ... de ... de 20XX; em caixa-alta, centralizado e negrito;
b) data, alinhada à direita;
c) atribuições da pessoa que está expedindo o documento;
d) texto;
e) assinatura.

15. **Declaração:** utilizada para afirmar a existência de um fato; a existência ou não de um direito.

Forma

Pode-se iniciar uma declaração assim: "Declaro para fins de prova junto ao órgão tal...", "Declaro, para os devidos fins, que...", ...

16. **Exposição de Motivos:** expediente dirigido ao Presidente da República ou ao Vice-Presidente (geralmente, por um Ministro de Estado) para informá-lo de determinado assunto; propor alguma medida; ou submeter à sua consideração projeto de ato normativo. Caso envolva mais de um Ministério, é assinada por todos os Ministros e chamada de **Exposição Interministerial.**

Forma: modelo do *padrão ofício*, se o caráter for tão somente informativo – pode conter comentários se a exposição submeter à consideração do Presidente da República a sugestão de alguma medida a ser adotada.

OBS. 18: Havendo necessidade de duas assinaturas, fica à esquerda a da autoridade responsável (no uso das atribuições) e à direita a do corresponsável (que fornece apoio técnico e logístico). A autoridade responsável é aquela que responde diretamente pelas competências e pelas atribuições da unidade e o corresponsável é a autoridade da unidade que fornecerá o apoio técnico e/ou logístico para o desempenho da atividade. Na maioria dos casos, o próprio documento define quem é o responsável direto e o responsável indireto.

Forma de identificação:

(assinatura)	(assinatura)
(Nome do responsável)	(Nome do corresponsável)
(Cargo do signatário)	(Cargo do signatário)

EXEMPLO DE EXPOSIÇÃO DE MOTIVOS DE CARÁTER INFORMATIVO

5 cm

EM nº 00146/xxxx-MRE

Brasília, xx de xxxx de xxxx.

5 cm

Excelentíssimo Senhor Presidente da República.

1,5 cm

3cm

1,5 cm

O Presidente ZZZZZZZZ anunciou, no último dia 13, significativa mudança da posição norte-americana nas negociações que se realizam – na Conferência do Desarmamento, em Genebra – de uma convenção multilateral de proscrição total das armas químicas. Ao renunciar à manutenção de cerca de dois por cento de seu arsenal químico até a adesão à convenção de todos os países em condições de produzir armas químicas, os Estados Unidos reaproximaram sua postura da maioria dos quarenta países participantes do processo negociador, inclusive o Brasil, abrindo possibilidades concretas de que o tratado venha a ser concluído e assinado em prazo de cerca de um ano. (...)

1 cm

Respeitosamente,

2,5cm

[Nome]

[cargo]

OBS. 19: Já a exposição de motivos que submeta à consideração do Presidente da República a sugestão de alguma medida a ser adotada ou a que lhe apresente projeto de ato normativo – embora sigam também a estrutura do *padrão ofício* –, além de outros comentários julgados pertinentes por seu autor, devem, obrigatoriamente, apontar:

a) na introdução: o problema que está a reclamar a adoção da medida ou do ato normativo proposto;

b) no desenvolvimento: o porquê de ser aquela medida ou aquele ato normativo o ideal para se solucionar o problema e eventuais alternativas existentes para equacioná-lo;

c) na conclusão, novamente, qual medida deve ser tomada, ou qual ato normativo deve ser editado para solucionar o problema.

Deve, ainda, trazer apenso o formulário de anexo à exposição de motivos, devidamente preenchido, de acordo com o modelo previsto no Decreto nº 4.176, de 28 de março de 2002.

17. Despacho: encaminhamento com decisão proferida por autoridade administrativa em matéria que lhe é submetida à apreciação. É muito empregado na tramitação de processos. Pode conter apenas: aprovo, defiro, em termos, de acordo ou ser redigido de forma mais complexa.

Forma

Segue o padrão ofício, incluindo-se o nome do interessado e o número do processo e suprimindo-se o vocativo e o fecho.

18. Edital: ato pelo qual se publica pela imprensa, ou em lugares públicos, certa notícia, fato ou ordenança que deve ser divulgada para conhecimento das pessoas nele mencionadas e de outras tantas que possam ter interesse pelo assunto.

Forma

- timbre do órgão que o expede;
- título: denominação do ato: Edital nº ... de ... de 20XX;
- ementa: facultativa;
- texto: desenvolvimento do assunto tratado. Havendo muitos parágrafos, recomenda-se numerá-los com algarismos arábicos, exceto o primeiro, que não se numera;
- local e data: se a data não for colocada junto ao título, deve aparecer após o texto;
- assinatura: nome da autoridade competente, com indicação do cargo que ocupa.

19. Fax

O fax (forma abreviada já consagrada de *fac-simile*) é uma forma de comunicação que está sendo menos usada devido ao desenvolvimento da Internet. É utilizado para a transmissão de mensagens urgentes e para o envio antecipado de documentos, de cujo conhecimento há premência, quando não há condições de envio do documento por meio eletrônico. Quando necessário o original, ele segue posteriormente pela via e na forma de praxe.

Se necessário o arquivamento, deve-se fazê-lo com cópia xerox do fax e não com o próprio fax, cujo papel, em certos modelos, deteriora-se rapidamente.

Estrutura

Os documentos enviados por fax mantêm a forma e a estrutura que lhes são inerentes. É conveniente o envio, juntamente com o documento principal, de *folha de rosto*, i. é., de

pequeno formulário com os dados de identificação da mensagem a ser enviada, conforme exemplo a seguir:

[Órgão Expedidor]
[setor do órgão expedidor]
[endereço do órgão expedidor]

____

Destinatário:____

Nº do fax de destino:_____________ Data:_______/_______/_____

Remetente:____

Tel. p/ contato:________ Fax/correio eletrônico:________________

Nº de páginas: esta +______ Nº do documento: _________________

Observações:____

20. Informação: ato de servidor subalterno incumbido de estudo de processo, instrumento ou qualquer documento, no qual consta esclarecimento que se fizer necessário, a fim de que o chefe imediato possa formar juízo exato sobre o assunto e deliberar ou encaminhar o caso em tela à autoridade superior.

<u>Objetivo</u> – instruir um chefe superior; esclarecer, provar e documentar um fato objeto de processo.

<u>Partes</u>

- Designação – número do processo colocado no centro do papel (poderá constar também o número da informação).
- Ementa – resumo do assunto (deve ser redigida pelo primeiro servidor que instruir o processo); colocada no alto da página à direita.
- Vocativo – obrigatório
- Texto – dividido em três partes (os parágrafos devem ser numerados, exceto o primeiro):
  - Introdução – histórico
  - Apreciação – desenvolvimento
  - Conclusão – encerramento
- **Obs.:** qualquer referência a elementos constantes do processo deve ser acompanhada da indicação do número da folha respectiva do processo.
- Fecho – deve constar
- Denominação do órgão do servidor que elaborou o ato (permitida a abreviação)
- Data
- Assinatura
- Nome do servidor por extenso, cargo e função

21. Mensagem: instrumento de comunicação oficial entre os Chefes dos Poderes Públicos, notadamente as mensagens enviadas pelo Chefe do Poder Executivo ao Poder Legislativo para informar sobre fato da Administração Pública.

Forma

- indicação do tipo de expediente e de seu número, horizontalmente, no início da margem esquerda: Mensagem nº;
- vocativo, de acordo com o pronome de tratamento e o cargo do destinatário, *horizontalmente*, no início da margem esquerda;
- texto, iniciando a 2 cm do vocativo: Excelentíssimo Senhor Presidente do Senado Federal;
- local e data, verticalmente, a 2 cm do final do texto (distância), e *horizontalmente* fazendo coincidir seu final com a margem direita.

OBS. 20: a mensagem, como os demais atos assinados pelo Presidente da República, não traz identificação de seu signatário.

22. Nota Técnica: tem como finalidade oferecer subsídios e contribuições a debates, esclarecer gestores sobre a importância de determinada ação, dar orientações, no mais das vezes em atenção a consultas recebidas.

Exemplo de Nota Técnica

NOTA TÉCNICA Nº 018/2015

Brasília, 15 de dezembro de 2015.

ÁREA: Finanças

TÍTULO: Certificado Digital e a Importância para os Municípios.

REFERÊNCIA(S): Cartilha SIOPS;
Comunicado CGSN/SE nº 3, de 10 de março de 2009;
Portal Receita Federal do Brasil (RFB)
Portal e-CAC (Centro Virtual de Atendimento ao Contribuinte);

CORPO DO TEXTO (BLÁ-BLÁ-BLÁ)

23. Ordem de Serviço: uma instrução (ato interno) dada a servidor ou órgão administrativo. Encerra orientações a serem tomadas pela chefia para execução de serviços ou desempenho de encargos. É o documento, o ato pelo qual se determinam providências a serem cumpridas por órgãos subordinados.

Forma

- título: Ordem de Serviço nº ...., de ...... de .... de 20XX (Em caixa-alta e centralizado);
- texto;
- nome e cargo do chefe.

24. Parecer: opinião escrita ou verbal, emitida e fundamentada por autoridade competente, acerca de determinado assunto.

Forma

Segue o padrão ofício, suprimindo-se o destinatário, o vocativo e o fecho e incluindo-se o nome do interessado e o número do processo.

O título deve apresentar as iniciais em caixa-alta e as demais letras em caixa-baixa, seguido do número sequencial do documento e da sigla da unidade que o emitiu, alinhados à esquerda. Tal documento não se encontra padronizado no Manual de Redação da Presidência da República, mas em outros tantos manuais deste decorrentes.

"Urgência urgentíssima" trata-se de regime de tramitação que permite a inclusão automática na Ordem do Dia de proposição para discussão e votação imediata, ainda que iniciada a sessão em que foi apresentada, caso seja aprovado requerimento pela maioria absoluta da composição da Câmara ou de líderes que representem esse número, aprovado pela maioria absoluta dos deputados. Esse regime dispensa parecer aprovado em comissão – o parecer pode ser dado oralmente pelo relator no plenário.

Por ele, são dispensadas todas as formalidades regimentais – exceto as exigências de *quorum*, pareceres e publicações - , com o objetivo de conferir rapidez ao andamento da proposição.

25. Portaria: empregada para formalizar nomeações, demissões, suspensões e reintegrações de funcionários.

Forma

- numeração: número e data de expedição: Portaria nº ..., de ... de ... de 20XX.
- título: denominação da autoridade que expede o ato, em geral já impresso no modelo próprio.
- fundamentação: citação da legislação básica, seguida da palavra RESOLVE.
- texto.
- assinatura: nome da autoridade competente, com indicação do cargo que ocupa.

26. Regimento: juridicamente, o regimento é uma ordenação ou conjunto de regras destinado a estabelecer as condições ou o desempenho de cargos ou funções. Desse modo, apresenta normas de conduta ou formas de ação e direção. Muitas vezes, dispõe sobre a aplicação da lei. Na administração pública, é o ato que regula o funcionamento de um órgão e indica sua competência e atribuições.

Forma

Além de cabeçalho e rodapé,

- título: Regimento Interno do...;
- texto: artigos numerados como na lei, decreto, isto é, do 1º ao 9º a numeração é ordinal; do 10 em diante, a numeração é cardinal;
- local e data.

27. **Regulamento:** é o conjunto de regras que se estabelece com a finalidade de executar a lei. Nesse sentido, é o ato emanado do executivo com o objetivo de estabelecer as providências necessárias ao cumprimento da lei. São as regras em que se determinam o modo de direção e o funcionamento de uma associação ou entidade.

Forma

Além de cabeçalho e rodapé,

- nome: Regulamento dos...;
- texto: artigos numerados como na lei, decreto, isto é, do 1º ao 9º a numeração é ordinal; do 10 em diante, a numeração é cardinal;
- local e data.

28. **Relatório:** tem por finalidade expor ou relatar atos e fatos sobre determinado assunto para descrição minuciosa de atividades ou fatos relevantes e concernentes a serviços específicos ou inerentes ao exercício do cargo. A linguagem de um relatório deve ser clara, objetiva e concisa. Deve, ainda, apresentar a descrição das medidas adotadas. Trata-se de texto administrativo escrito para prestar conta de trabalho realizado. O relatório subsidia decisão a ser tomada pelo destinatário. Por isso, é sempre conclusivo: apresenta sugestão de caminho a ser tomado pelo superior, a quem dirigido, a partir do exame direto da situação feito pelo autor. O relatório não é simples relato do ocorrido ou presenciado (narração). Deve trazer a posição do signatário sobre a situação examinada, o que significa dizer que **é um texto argumentativo.** A linguagem de um relatório deve ser clara, objetiva e concisa. Deve, ainda, apresentar a descrição das medidas adotadas.

<u>Tipos de relatório:</u> científico, econômico, jurídico, policial, investigativo.

<u>Estrutura do relatório:</u>

- título: nome do documento em maiúsculas (RELATÓRIO);
- invocação: vocativo adequado ao tratamento da autoridade a quem se dirige o documento;
- texto:
    - introdução (não numerada) – justificativa para a elaboração do documento;
    - registro – parte expositiva (pormenorizada e sequencial); traz dados obtidos por meio da observação direta da situação;
    - análise – conteúdo argumentativo; confronto entre o dado da realidade e a norma aplicável (verificar se o que ocorre ou ocorreu está de acordo com a lei);
    - conclusão: segunda parte argumentativa; traz avaliação da situação (*normal ou anormal, regular ou irregular*) e sugestão de providências.
- **Obs.:** os parágrafos são numerados, exceto o primeiro.
- fecho
- local e data (padrão ofício)
- assinatura
- nome e cargo ou função da autoridade ou servidor que apresenta o relatório

29. **Requerimento:** documento utilizado para obter um bem, um direito ou uma declaração de uma autoridade pública. É uma petição dirigida a uma entidade oficial, organismo ou instituição por meio da qual se solicita a satisfação de uma necessidade ou interesse. Em sua elaboração, usa-se linguagem objetiva; incluem-se elementos como identificação, endereço...; emprega-se a 3ª pessoa do singular e do plural; utiliza-se o Padrão Ofício, contido no Manual de Redação da Presidência da República, para linguagem, identificação, tipo de letra, dentre outras características.

Estrutura:

- Designação do órgão administrativo a que se dirige;
- Identificação do requerente pela indicação do nome, estado civil, profissão, morada e número de contribuinte;
- Exposição dos fatos em que se baseia o pedido e, quando tal seja possível ao requerente, os respectivos fundamentos de direito;
- Indicação do pedido em termos claros e precisos;
- Data e assinatura do requerente ou de outrem a seu rogo, se o mesmo não souber ou não puder assinar.

MODELO

Destinatário/invocação

Requerente

Identificação

O que requer

Justificativa

(Amparo legal, se houver)

Fecho: cerca de 3 linhas abaixo do texto. Pode ocupar uma ou duas linhas. Não é obrigatório. ("Termos em que pede deferimento")

(Localidade e data)

(Assinatura)

30. **Resolução:** é um ato emanado de autarquias ou de grupos representativos, por meio do qual a autoridade determina, delibera, decide, ordena ou baixa uma medida. As resoluções, em geral, dizem respeito a assuntos de ordem administrativa e estabelecem normas regulamentares. Podem expedi-las os conselhos administrativos ou deliberativos, os institutos de previdência e assistência social e as assembleias legislativas.

Forma

Além de cabeçalho e rodapé,

- título: Resolução nº ..., de ... de 20XX (centralizada, em caixa alta/maiúsculas e negrito);
- ementa (em negrito, alinhada a esquerda no documento);
- texto (alinhado à esquerda);
- assinatura e cargo de quem expede a resolução.

31. Telegrama

Com o fito de uniformizar a terminologia e simplificar os procedimentos burocráticos, passa a receber o título de telegrama toda comunicação oficial expedida por meio de telegrafia, telex, etc.

Por tratar-se de forma de comunicação dispendiosa aos cofres públicos e tecnologicamente superada, deve restringir-se o uso do telegrama apenas àquelas situações que não seja possível o uso de correio eletrônico ou fax e que a urgência justifique sua utilização. Também em razão de seu custo elevado, essa forma de comunicação deve pautar-se pela concisão.

Forma

Não há padrão rígido, devendo-se seguir a forma e a estrutura dos formulários disponíveis nas agências dos Correios e em seu sítio na Internet.

NUMERAÇÃO DAS PARTES DE UMA CORRESPONDÊNCIA OFICIAL

Artigo: até o artigo nono (Art. 9º), adota-se a numeração ordinal. A partir do de número 10, emprega-se o algarismo arábico correspondente, seguido de ponto final (Art. 10). Os artigos serão designados pela abreviatura "Art." sem traço antes do início do texto. Cada artigo deve tratar de um único assunto.

Parágrafos (§§): desdobramentos dos artigos; numeração ordinal até o nono (§ 9º) e cardinal a partir do parágrafo dez (§ 10). No caso de haver apenas um parágrafo, adota-se a grafia Parágrafo único (e não "§ único").

Incisos: elementos discriminativos de artigo se o assunto nele tratado não puder ser condensado no próprio artigo ou não se mostrar adequado a constituir parágrafo. Os incisos são indicados por algarismos romanos.

Alíneas: desdobramentos dos incisos e dos parágrafos; são representadas por letras. A alínea ou letra será grafada em minúsculo e seguida de parêntese: a); b); c); etc. O desdobramento das alíneas faz-se com números cardinais, seguidos do ponto: 1.; 2.; etc.

GRAFIA DOS ALGARISMOS E NUMERAIS EM UMA CORRESPONDÊNCIA OFICIAL

Número em início de período: não se deve iniciar frase com algarismos.

Ex.: 2015 foi um ano que ... (inadequado) / O ano de 2015 foi ... (adequado)

100 % de nossos alunos ... (inadequado) / Cem por cento de nossos alunos ... (adequado)

Algarismos romanos e pontuação: escrevem-se os algarismos romanos em letra maiúscula e não seguidos de ponto, mas de travessão: LXII –

Obs.: com algarismos cardinais, usa-se ponto ou travessão: 5. ou 5 –

Grafia de numerais em atos normativos: os numerais devem ser escritos por extenso quando apresentarem uma só palavra: (dez, onze, vinte, etc.). Quando formados por mais de uma palavra, escrevem-se em algarismos (21, 174, 1001, etc.). Os numerais indicativos de porcentagem seguem a mesma regra: dez por cento e 22 %.

SIGLAS

Siglas que são pronunciáveis: no mesmo corpo do texto e somente com a inicial maiúscula (não se usam pontos intermediários ou pontos finais).

Exemplo: Detran

Maiúsculas: siglas com quatro letras ou mais quando se pronunciar separadamente cada uma das letras ou parte delas.

Exemplo: INSS, BNDES, IBGE

Maiúsculas: siglas até três letras.

Exemplo: SUS

Siglas consagradas pelo uso: a primeira referência no texto deve ser acompanhada de explicitação de seu significado.

Exemplo: Assessoria de Comunicação e Educação em Saúde (Ascom).

Manutenção da forma original: siglas que em sua origem trazem letras maiúsculas e minúsculas na estrutura.

Exemplo: CNPq

Siglas dos órgãos estrangeiros 1: as traduzidas para o português deverão seguir essa designação, e não a original.

Exemplo: Organização das Nações Unidas (ONU)

Siglas dos órgãos estrangeiros 2: mantém-se a sigla estrangeira não traduzida, mesmo que o seu nome em português não corresponda perfeitamente à sigla.

Exemplo: Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura (FAO) Plural: acréscimo de "s", sem apóstrofo.

Exemplo: Organizações não Governamentais (ONGs).

EXPRESSÕES LATINAS COMUNS EM CORRESPONDÊNCIAS OFICIAIS

1. ***A posteriori*** – pelo que segue.

Exemplo: Raciocinar *a posteriori* (= argumentar com as consequências de uma hipótese).

2. ***A priori*** – segundo um princípio anterior, admitido como evidente

Exemplo: Concluir *a priori.*

3. ***Ab initio*** – desde o início.
4. ***Ad hoc*** – para o caso, eventualmente.
5. ***Ad nutum*** – à vontade, segundo a vontade, ao arbítrio. (O empregado sem estabilidade — ministro, secretário de governo, ocupante de cargo de confiança — pode ser demitido

segundo a vontade do patrão, a qualquer hora. Exemplo: O ministro disse que é demissível *ad nutum.*

6. ***Ad referendum*** – pendente de aprovação.

7. ***Data vênia*** – com a devida licença, permissão; com sua licença; com todo o respeito. Recorre-se a essa expressão quando, numa argumentação, discorda - se de alguém.

8. ***Dura lex sed Lex*** – a lei é dura, mas é a lei.

9. ***Erga omnes*** – diz-se de ato, lei ou decisão que a todos obriga, ou é oponível contra todos, ou sobre todos tem efeito.

10. ***Et similia*** – e coisas semelhantes.

11. ***Exempli gratia*** – por exemplo. Abrevia-se assim: e.g.

12. ***Ex expositis*** – do que ficou exposto.

13. ***Ex officio*** – por lei, oficialmente, em virtude do próprio cargo. Exemplo: O advogado do réu foi nomeado ex officio (por lei)pelo juiz.

14. ***Ex positis*** – do que ficou assentado.

15. ***Ex professo*** – como professor, magistralmente, com toda a perfeição.

Exemplo: Discorreu sobre o assunto ex professo.

16. ***Ex vi*** – por força, por efeito, por determinação expressa.

Exemplo: ... ex vi do art. 52 da Lei Complementar nº...

17. ***Habeas corpus*** – que tenhas o corpo livre para te apresentares ao tribunal.

18. ***Habeas data*** – que tu tenhas os dados.

19. ***Honoris causa*** – pela honra.

20. ***In fine*** – no fim.

21. ***In limine*** – no limiar, no princípio.

Exemplo: As razões foram rejeitadas *in limine*.

22. ***In totum*** – em geral, no todo, totalmente.

23. ***Ipsis literis*** – com as mesmas letras, textualmente.

Exemplo: O professor pede: ”Escreva assim — *ipsis literis*”.

24. ***Ipsis verbis*** – com as mesmas palavras.

25. ***Ipso facto*** – em virtude desse mesmo fato.

Exemplo: Ele não pagou; ipso facto não concorreu ao sorteio.

26. ***Lato sensu*** – em sentido geral (o contrário de stricto sensu = em sentido restrito).

27. ***Maxime*** – principalmente, mormente.

Exemplo: A todos obedeçamos, *maxime* aos pais.

28. ***Mutatis mutandis*** – mudando o que deve ser mudado, fazendo-se as mudanças devidas com a devida alteração dos pormenores. Usa-se quando se adapta uma citação ao contexto ou às circunstâncias.

Exemplo: Tem o pai vários deveres para com o filho; *mutatis mutandis*, tem o filho iguais deveres para com o pai.

29. ***Omissis*** – omitido.

30. ***Pari passu*** – a passo igual, junto.

Exemplo: Acompanhar alguém *pari passu* (= acompanhá-lo por toda a parte).

31. ***Persona non grata*** – pessoa que não é bem-vinda.

32. ***Primo*** – em primeiro lugar.

Exemplo: Por duas razões assim procedi: primo porque a consciência o mandava, secundo porque as circunstâncias o exigiam.

33. ***Pro forma*** – por mera formalidade.

34. ***Quantum satis ou quantum sufficit*** – o suficiente, o estritamente necessário.

35. ***Retro*** – atrás.

Exemplo: Reporto-me ao que *retro* ficou dito nesta folha.

36. ***Secundo*** – em segundo lugar.

Exemplo: Por duas razões assim procedi: *primo* porque a consciência o mandava, *secundo* porque as circunstâncias o exigiam.

37. ***Sic*** – assim, deste modo, com as mesmas palavras. É palavra que se pospõe a uma citação, ou que nesta se intercala, entre parênteses ou entre colchetes, para indicar que o texto original é bem assim, por errado ou estranho que pareça.

38. ***Sine die*** – indeterminadamente, sem fixar dia.

39. ***Status quo*** – no estado em que.

40. ***Stricto sensu*** – em sentido restrito.

41. ***Sub examine*** – sob exame.

42. ***Sui generis*** – de gênero próprio, de seu próprio gênero, ímpar, sem igual.

43. ***Supra*** – acima, no lugar superior.

Exemplo: Os supracitados fatos.

44. ***Verbi gratia*** – por exemplo. Abrevia-se assim: v.g.

Obs.: muitas dessas expressões latinas, por serem bastante usadas em português, não costumam vir escritas em itálico ou entre aspas.

Breve Resumo - Comunicações Oficiais: aviso, ofício memorando, exposição de motivos e mensagem

	AVISO	OFíCIO	MEMORANDO	EXPOSIÇÃO DE MOTIVOS	MENSAGEM
Cabeçalho	Não	Nome do órgão + endereço + tel. e e-mail	Não	Não	Não
Tipo da comunicação e número	Sim: Aviso	Sim: Ofício ou Of.	Sim: Mem.	Sim: EM	Sim: Mensagem
Local e data	Canto direito	Canto direito	Canto direito	Canto direito	No final, no canto direito
Destinatário	Nome + cargo	Nome + cargo + endereço	Cargo	Não	Não
Assunto	Sim	Sim	Sim	Não	Não
Vocativo	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
Texto	Parágrafos sem numeração	Parágrafos com numeração	Parágrafos com numeração	Parágrafos sem numeração	Parágrafos sem numeração
Fecho	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Identificação do signatário	Nome+ cargo	Nome+ cargo	Nome + cargo	Nome + cargo	Só assinatura
Expedido por e para	Expedido por Ministros de Estado para autoridade de mesma hierarquia	Expedido por e para as demais autoridades	Comunicação entre unidades administrativas de um mesmo órgão (comunicação interna)	Expedido por Ministros de Estado para o Presidente da República	Entre Chefes dos Poderes Públicos

Finalidade	Tratamento de assuntos oficiais pelos órgãos da administração pública entre si	Tratamento de assuntos oficiais pelos órgãos da administração pública entre si, e também com particulares	Pode ter caráter meramente administrativo ou pode ser para a exposição de projetos, ideias etc. Deve ser simples e ágil.	Informar algo, propor alguma medida ou submeter à sua consideração projeto do ato normativo	Informar sobre fato da Administração Pública; expor o plano de governo por ocasião da abertura de sessão legislativa; submeter ao Congresso Nacional matérias que dependem de deliberação de suas Casas; apresentar veto; enfim, fazer e agradecer comunicações de tudo quanto seja de interesse dos poderes públicos e da Nação.

SLIDES - REDAÇÃO OFICIAL

Redação oficial: maneira pela qual o Poder Público redige atos normativos e comunicações.

Características	
impessoalidade	**formalidade**
língua padrão	**uniformidade**
clareza	**emissor = serviço público**
concisão	**receptor = serviço público ou o público**

Uso dos Pronomes de Tratamento	
Com quem se fala: Vossa(s) + ...	**Concordância** **Verbo e pronome na 3ª pessoa: Vossa (Sua) Excelência pronunciará seu discurso.**
De quem se fala: Sua(s) + ...	**Adjetivo – sexo da pessoa a que se refere: Vossa (sua) Excelência está satisfeito(a).**

Uso dos Pronomes de Tratamento

A quem se destina	Vocativo
Vossa Excelência: autoridades dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário.	**Excelentíssimo Senhor + cargo: apenas para os chefes dos Três Poderes.** **Senhor + cargo: demais autoridades.**
Vossa Senhoria: demais autoridades e particulares.	**Senhor + cargo: demais autoridades e particulares.**

Fechos para as Comunicações

Para autoridades superiores, inclusive o Presidente da República:	**Respeitosamente**
Para autoridades de mesma hierarquia ou de hierarquia inferior:	**Atenciosamente**

Identificação do Signatário	
Presidente da República:	**apenas assinatura**
Demais comunicações:	**assinatura + nome + cargo**

Redação Oficial

Padrão Ofício

Professora Maria Tereza

Padrão Ofício

AVISO OFÍCIO MEMORANDO	
Forma semelhante	**Finalidade diferente**

Padrão Ofício

SEMELHANÇAS

- tipo e número do expediente, seguido da sigla do órgão que o expede;
- local e data em que foi assinado, por extenso, com alinhamento à direita;
- destinatário (o nome e o cargo da pessoa a quem é dirigida a comunicação; **no ofício, deve ser incluído também o endereço**);
- assunto (resumo do teor do documento; também chamado de ementa);
- vocativo (seguido de vírgula);
- introdução - apresentação do assunto ;
- desenvolvimento – detalhamento do assunto; se houver mais de uma ideia, deve haver parágrafos distintos;
- conclusão – reafirmação ou reapresentação do assunto;
- fecho;
- assinatura do autor da comunicação;
- identificação do signatário.

Padrão Ofício - Diferenças	
AVISO	
Emissor	Ministros de Estado
Receptor	Autoridades de igual hierarquia
Assunto	Oficial

Padrão Ofício - Diferenças	
OFÍCIO	
Emissor	demais autoridades
Receptor	demais autoridades
Assunto	oficial e particular

Ofício Circular	Multidirecional

Padrão Ofício - Diferenças		
MEMORANDO		
Emissor	unidade administrativa	mesmo órgão
Receptor	unidade administrativa	
Assunto	caráter administrativo; interno	

O destinatário deve ser mencionado pelo cargo que ocupa.

Redação Oficial

Outras Correspondências

Professora Maria Tereza

Outras Correspondências	
1. Ata	relatório de reunião
2. Apostila	correção de inexatidão material
3. Atestado	afirmação sobre ser verdade determinado fato (transitório)
4. Certidão	asseveração de fatos permanentes
5. Correio eletrônico	flexibilidade / certificação
6. Decisão Administrativa	formalização de dispensas, feriados, recessos...

Outras Correspondências	
7. Declaração	afirmação sobre existência de fato, de direito
8. Exposição de motivos	dirigida ao Presidente da República
9. Despacho	decisão proferida por autoridade
10. Edital	publicação de notícia, fato ou ordem
11. Fax	arquivamento xerox
12. Mensagem	comunicação oficial entre os chefes dos Poderes Públicos

Outras Correspondências

13. Nota Técnica	subsídios para debates
14. Ordem de Serviço	instrução (ato interno) para servidor
15. Parecer	opinião solicitada; escrita ou verbal
16. Portaria	formalização de nomeações, demissões...
17. Regimento	normas de conduta ou de ação
18. Regulamento	estabelecimento de providências para o cumprimento da lei

Outras Correspondências

19. Relatório	exposição de fatos; descrição de atividades
20. Requerimento	petição para obter bem, direito, declaração
21. Resolução	deliberação sobre normas regulamentares (baixa uma medida)
22. Telegrama	comunicação dispendiosa

casa do concurseiro
sinta-se em casa para estudar conosco

Raciocínio Lógico-Matemático

Professor Edgar Abreu

PROPOSIÇÃO

PROPOSIÇÃO SIMPLES

Um argumento é uma sequência de **proposições** na qual uma delas é a conclusão e as demais são premissas. As premissas justificam a conclusão.

Proposição: Toda frase que você consiga atribuir um valor lógico é proposição, ou seja, frases que podem ser verdadeiras ou falsas.

Exemplos:

1) Ed é feliz.

2) João estuda.

3) Zambeli é desdentado





Não são proposições frases onde você não consegue julgar, se é verdadeira ou falsa, por exemplo:

1) Vai estudar?

2) Mas que legal!

Sentença: Nem sempre permite julgar se é verdadeiro ou falso. Pode não ter valor lógico.

Frases interrogativas, no imperativo, exclamativas e com sujeito indeterminado, não são proposições.

Sentenças Abertas: São sentenças nas quais não podemos determinar o sujeito. Uma forma simples de identificá-las é o fato de que não podem ser nem Verdadeiras nem Falsas. Essas sentenças **também não são proposições**

Aquele cantor é famoso.

A + B + C = 60.

Ela viajou.

QUESTÃO COMENTADA

(Cespe – Banco do Brasil – 2007) Na lista de frases apresentadas a seguir, há exatamente três proposições.

I – "A frase dentro destas aspas é uma mentira."

II – A expressão X + Y é positiva.

III – O valor de

IV – Pelé marcou dez gols para a seleção brasileira.

V – O que é isto?

Solução:

Item I: Não é possível atribuir um único valor lógico para esta sentença, já que se considerar que é verdadeiro, teremos uma resposta falsa (mentira) e vice-versa. Logo não é proposição.

Item II: Como se trata de uma sentença aberta, onde não estão definidos os valores de X e Y, logo também não é proposição.

Item III: Como a expressão matemática não contém variável, logo é uma proposição, conseguimos atribuir um valor lógico, que neste caso seria falso.

Item IV: Uma simples proposição, já que conseguimos atribuir um único valor lógico.

Item V: Como trata-se de uma interrogativa, logo não é possível atribuir valor lógico, assim não é proposição.

Conclusão: Errado, pois existem apenas 2 proposições, Item III e IV.

PROPOSIÇÕES COMPOSTAS

Proposição Composta é a união de proposições simples por meio de um conector lógico. Este conector irá ser decisivo para o valor lógico da expressão.

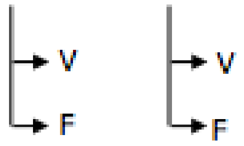
Proposições podem ser ligadas entre si por meio de conectivos lógicos. Conectores que criam novas sentenças mudando ou não seu valor lógico (Verdadeiro ou Falso).

Uma proposição simples possui apenas dois valores lógicos, verdadeiro ou falso.

Já proposições compostas terão mais do que 2 possibilidades distintas de combinações dos seus valores lógicos, conforme demonstrado no exemplo abaixo:

Consideramos as duas proposições abaixo, “chove” e “faz frio”

Chove **e** faz frio.



Cada proposição existe duas possibilidades distintas, falsa ou verdadeira, numa sentença composta teremos mais de duas possibilidades.

Chove V faz frio F

Chove V faz frio V

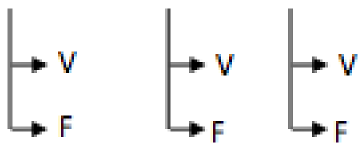
Chove F faz frio F

Chove F faz frio V

Um total de 4 possibilidades distintas em uma sentença composta com duas proposições.

E se caso essa sentença ganhasse outra proposição, totalizando agora 3 proposições em uma única sentença:

Chove e faz frio e estudo.



A sentença composta terá outras possibilidades,

VVV

VFV

VFF

FVV

FVF

FFF

FVF

FFV

Um total de 8 possibilidades distintas em uma sentença com três proposições.

PARA GABARITAR

É possível identificar quantas possibilidades distintas teremos de acordo com o número de proposição em que a sentença apresentar. Para isso devemos apenas elevar o numero 2 a quantidade de proposição, conforme o raciocínio abaixo:

Proposições	Possibilidades
1	2
2	4
3	8
n	2^n

QUESTÃO COMENTADA

(CESPE – Banco do Brasil – 2007) A proposição simbólica P Λ Q V R possui, no máximo, 4 avaliações.

Solução:

Como a sentença possui 3 proposições distintas (P, Q e R), logo a quantidade de avaliações será dada por:

$2^{\text{proposições}} = 2^3 = 8$

Resposta: Errado, pois teremos um total de 8 avaliações.

Slides – Proposição

Prova: UESPI - 2014 - PC-PI - Escrivão de Polícia Civil

Assinale, dentre as alternativas a seguir, aquela que NÃO caracteriza uma proposição.

a) 107 - 1 é divisível por 5
b) Sócrates é estudioso.
c) 3 - 1 > 1
d) $\sqrt{8} < 4$ e $3 < \sqrt{8}$
e) Este é um número primo.

Prova: CESPE - 2014 - MEC - Todos os Cargos

Considerando a proposição P: "Nos processos seletivos, se o candidato for pós-graduado ou souber falar inglês, mas apresentar deficiências em língua portuguesa, essas deficiências não serão toleradas", julgue os itens seguintes acerca da lógica sentencial.

A tabela verdade associada à proposição P possui mais de 20 linhas

( ) Certo ( )Errado

Prova: CESPE - 2013 - SEGER-ES - Analista Executivo

Um provérbio chinês diz que:

P1: Se o seu problema não tem solução, então não é preciso se preocupar com ele, pois nada que você fizer o resolverá.
P2: Se o seu problema tem solução, então não é preciso se preocupar com ele, pois ele logo se resolverá.

O número de linhas da tabela verdade correspondente à proposição P2 do texto apresentado é igual a

a) 24.
b) 4.
c) 8.
d) 12.
e) 16.

Prova: CESPE - 2011 - MEC - Todos os Cargos

Considerando as proposições simples P, Q e R, julgue os próximos itens, acerca de tabelas-verdade e lógica proposicional.

A tabela-verdade da proposição (¬PVQ)→(R∧Q)V(¬R∧P) tem 8 linhas.

( ) Certo ( ) Errado

NEGAÇÃO SIMPLES

1. Éder é Feio.
Como negamos essa frase?



Para quem, também disse: "Éder é bonito", **errou**. Negar uma proposição não significa dizer o oposto, mas sim escrever todos os casos possíveis diferentes do que está sugerido.

"Éder NÃO é feio."

A negação de uma proposição é uma nova proposição que é verdadeira se a primeira for falsa e é falsa se a primeira for verdadeira

PARA GABARITAR

Para negar uma sentença acrescentamos o não, sem mudar a estrutura da frase.

2. Maria Rita não é louca.

Negação: "Maria Rita é louca."

Para negar uma negação excluímos o não

Simbologia: Assim como na matemática representamos valores desconhecidos por x, y, z... Na lógica também simbolizamos frases por letras. Exemplo:

$\underbrace{\text{Éder é Feio.}}_{Z}$

Proposição: Z

Para simbolizar a negação usaremos ~ ou ¬.

Negação: Éder não é feio.

Simbologia: ~ Z.

Maria Rita não é louca.

A

Proposição: ~ A

Negação: Aline é louca.

Simbologia: ~ (~A)= A



p= Thiago Machado gosta de matemática.

~p = Thiago Machado não gosta de matemática.

Caso eu queira negar que Thiago Machado não gosta de matemática a frase voltaria para a proposição “p”, Thiago Machado gosta de matemática”.

~p = Thiago Machado não gosta de matemática.

~(~p) = Não é verdade que Thiago Machado não gosta de matemática.

ou

~(~p) = Thiago Machado gosta de matemática.

EXCEÇÕES

Cuidado, em casos que só existirem duas possibilidades, se aceita como negação o "contrário", alternando assim a proposição inicial. Exemplo:

p: João será aprovado no concurso.

~p: João será reprovado no concurso

q: O deputado foi julgado como inocente no esquema "lava-jato".

~q: O deputado foi julgado como culpado no esquema "lava jato".

CONECTIVOS LÓGICOS

Um conectivo lógico (também chamado de operador lógico) é um símbolo ou palavra usado para conectar duas ou mais sentenças (tanto na linguagem formal quanto na linguagem natural) de uma maneira gramaticalmente válida, de modo que o sentido da sentença composta produzida dependa apenas das sentenças originais.

Muitas das proposições que encontramos na prática podem ser consideradas como construídas a partir de uma, ou mais, proposições mais simples por utilização de uns instrumentos lógicos, a que se costuma dar o nome de conectivos, de tal modo que o valor de verdade da proposição inicial fica determinado pelos valores de verdade da ou das, proposições mais simples que contribuíram para a sua formação.

Os principais conectivos lógicos são:

I – "e" (conjunção).

II – "ou" (disjunção).

III – "se...então" (implicação).

IV – "se e somente se" (equivalência).

CONJUNÇÃO – "E"

Proposições compostas ligadas entre si pelo conectivo "e".

Simbolicamente, esse conectivo pode ser representado por "^".

Exemplo:

Chove e faz frio

Tabela verdade: Tabela verdade é uma forma de analisarmos a frase de acordo com suas possibilidades, o que aconteceria se cada caso acontecesse.

Exemplo:

Fui aprovado no concurso da PF **e** Serei aprovado no concurso da PRF

Proposição 1: Fui aprovado no concurso da PF.

Proposição 2: Serei aprovado no concurso da PRF.

Conetivo: e.

Vamos chamar a primeira proposição de “**p**” a segunda de “**q**” e o conetivo de “^”.

Assim podemos representar a “frase” acima da seguinte forma: p^q.

Vamos preencher a tabela abaixo com as seguintes hipóteses:

H1:

p: **Não** fui aprovado no concurso da PF.
q: Serei aprovado no concurso da PRF.

H2:

p: Fui aprovado no concurso da PF.
q: **Não** serei aprovado no concurso da PRF.

H3:

p: **Não** fui aprovado no concurso da PF.
q: **Não** serei aprovado no concurso da PRF.

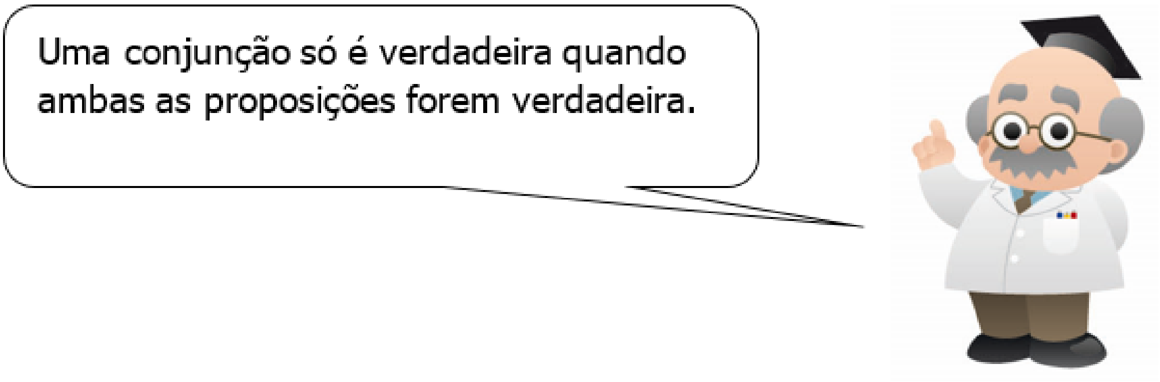
H4:

p: Fui aprovado no concurso da PF.
q: Serei aprovado no concurso da PRF.

Tabela Verdade: Aqui vamos analisar o resultado da sentença como um todo, considerando cada uma das hipóteses acima.

	p	q	P ^ Q
H1	F	V	**F**
H2	V	F	**F**
H3	F	F	**F**
H4	V	V	**V**

Conclusão



Slides – Conectivo E (Conjunção)

1. Prova: CESPE - 2014 - TJ-SE - Técnico Judiciário

Julgue o item que se segue, relacionado à lógica proposicional.

A sentença "O reitor declarou estar contente com as políticas relacionadas à educação superior adotadas pelo governo de seu país e com os rumos atuais do movimento estudantil" é uma proposição lógica simples.

( ) Certo ( ) Errado

2. Prova: FCC - 2009 - TJ-SE Técnico Judiciário

Considere as seguintes premissas:

p : Trabalhar é saudável
q : O cigarro mata.

A afirmação "Trabalhar não é saudável" ou "o cigarro mata" é FALSA se

a) p é falsa e ~q é falsa.
b) p é falsa e q é falsa.
c) p e q são verdadeiras.
d) p é verdadeira e q é falsa.
e) ~p é verdadeira e q é falsa.

Gabarito: **1.** Errado **2.** D

DISJUNÇÃO – "OU"

Recebe o nome de **disjunção** toda a proposição composta em que as partes estejam unidas pelo conectivo ou. Simbolicamente, representaremos esse conectivo por "v".

Exemplo:

Estudo para o concurso ou assisto o Big Brother.

Proposição 1: Estudo para o concurso.

Proposição 2: assisto o Big Brother.

Conetivo: ou.

Vamos chamar a primeira proposição de "**p**" a segunda de "**q**" e o conetivo de "v".

Assim podemos representar a sentença acima da seguinte forma: p v q.

Vamos preencher a tabela abaixo com as seguintes hipóteses:

H1:

p: Estudo para o concurso.

q: assisto o Futebol.

H2:

p**: Não** Estudo para o concurso.

q: assisto o Futebol.

H3:

p: Estudo para o concurso.

q: **Não** assisto o Futebol...

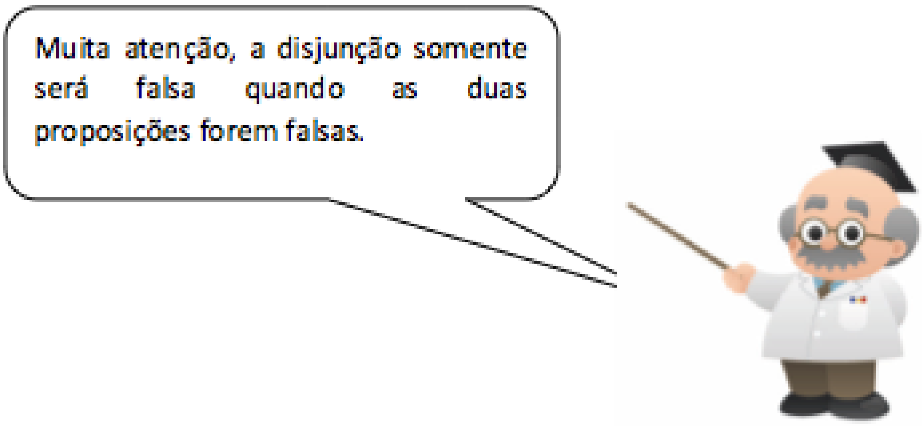
H4:

p: **Não** Estudo para o concurso.

q: **Não** assisto o Futebol.

Tabela Verdade:

	p	q	P v Q
H1	V	V	V
H2	F	V	V
H3	V	F	V
H4	F	F	F



DISJUNÇÃO EXCLUSIVA – “OU...OU”

Recebe o nome de **disjunção exclusiva** toda a proposição composta em que as partes estejam unidas pelo conectivo **ou** “primeira proposição” ou “segunda proposição”. Simbolicamente, representaremos esse conectivo por “$\underline{\vee}$”.

Exemplo:

Ou vou a praia **ou** estudo para o concurso.

Proposição 1: Vou a Praia.

Proposição 2: estudo para o concurso.

Conetivo: ou.

Vamos chamar a primeira proposição de “**p**” a segunda de “**q**” e o conetivo de **"** $\underline{\vee}$ "

Assim podemos representar a sentença acima da seguinte forma: $p \underline{\vee} q$

Vamos preencher a tabela abaixo com as seguintes hipóteses:

H1:

p: Vou à praia.

q: estudo para o concurso do Banco do Brasil.

H2:

p: **Não** Vou à praia.

q: estudo para o concurso do Banco do Brasil.

H3:

p: Vou à praia.

q: **Não** estudo para o concurso do Banco do Brasil.

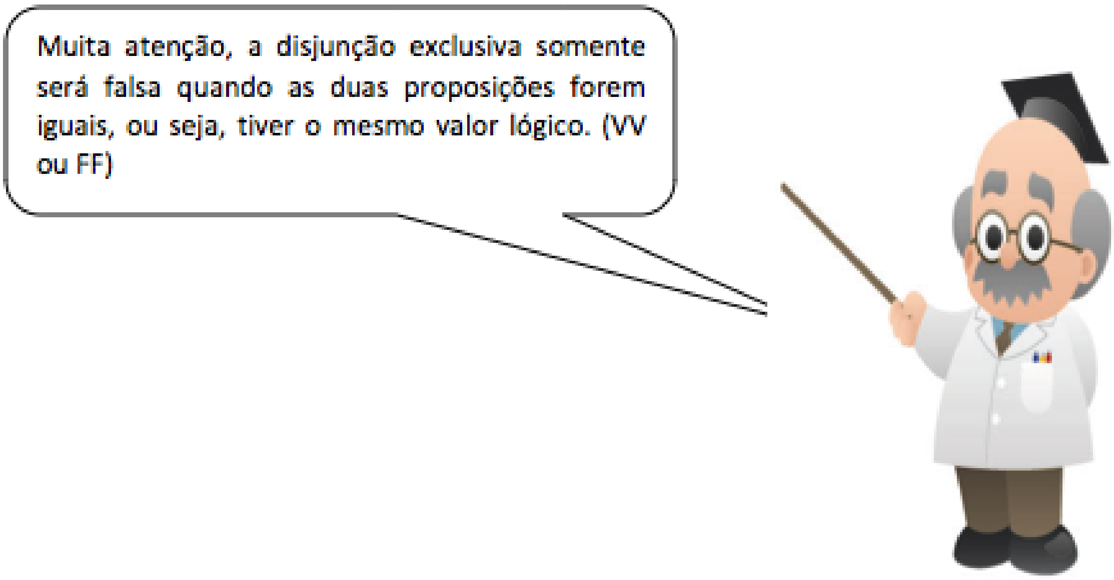
H4:

p: **Não** Vou à praia.

q: **Não** estudo para o concursodo Banco do Brasil.

Tabela Verdade:

	p	q	P $\underline{\vee}$ Q
H1	V	V	F
H2	F	V	V
H3	V	F	V
H4	F	F	F



CONDICIONAL – "SE...ENTÃO..."

Recebe o nome de **condicional** toda proposição composta em que as partes estejam unidas pelo conectivo Se... então, simbolicamente representaremos esse conectivo por "→".

Em alguns casos o condicional é apresentado com uma vírgula substituindo a palavra "então", ficando a sentença com a seguinte característica: **Se** *proposição 1*, *proposição 2.*

Exemplo: "**Se** estudo, **então** sou aprovado".

Proposição 1: estudo **(Condição Suficiente)**.

Proposição 2: sou aprovado **(Condição Necessária)**.

Conetivo: se... então.

Vamos chamar a primeira proposição de "**p**" a segunda de "**q**" e o conetivo de "→"

Assim podemos representar a "frase" acima da seguinte forma: p → q

Agora vamos preencher a tabela abaixo com as seguintes hipóteses:

H1:

p: estudo.
q: sou aprovado.

H2:

p: **Não** estudo.

q: sou aprovado.

H3:

p: **Não** estudo.
q: **Não** sou aprovado.

H4:

p: estudo.
q: **Não** sou aprovado.

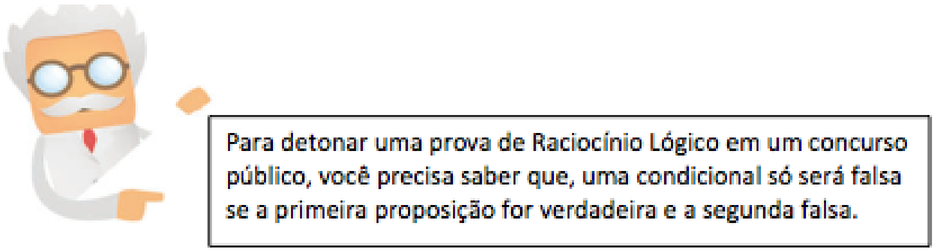
	p	q	P → Q
H1	V	V	V
H2	F	V	V
H3	F	F	V
H4	V	F	F

A tabela verdade do condicional é a mais cobrada em provas de concurso público.

A primeira proposição, que compõe uma condicional, chamamos de condição **suficiente** da sentença e a segunda é a condição **necessária**.

No exemplo anterior temos:

- Estudo é **condição necessária** para ser aprovado.
- Ser aprovado é **condição suficiente** para estudar.



BICONDICIONAL – "... SE SOMENTE SE ..."

Recebe o nome de bicondicional toda proposição composta em que as partes estejam unidas pelo conectivo ... **se somente se** ... Simbolicamente, representaremos esse conectivo por " ↔". Portanto, se temos a sentença:

Exemplo: "Maria compra o sapato **se e somente se** o sapato combina com a bolsa".

Proposição 1: Maria compra o sapato.

Proposição 2: O sapato combina com a bolsa.

Conetivo: se e somente se.

Vamos chamar a primeira proposição de "**p**" a segunda de "**q**" e o conetivo de "↔".

Assim podemos representar a "frase" acima da seguinte forma: p ↔ q.

Vamos preencher a tabela abaixo com as seguintes hipóteses:

H1:

p: Maria compra o sapato.

q: O sapato **não** combina com a bolsa.

H2:

p: Maria **não** compra o sapato.

q: O sapato combina com a bolsa.

H3:

p: Maria compra o sapato.

q: O sapato combina com a bolsa.

H4:

p: Maria **não** compra o sapato.

q: O sapato **não** combina com a bolsa.

	p	q	P ↔ Q
H1	V	F	**F**
H2	F	V	**F**
H3	V	V	**V**
H4	F	F	**V**

O bicondicional só será verdadeiro quando ambas as proposições possuírem o mesmo valor lógico, ou quando as duas forem verdadeiras ou as duas proposições forem falsas.



Uma proposição bicondicional pode ser escrita como duas condicionais, é como se tivéssemos duas implicações, uma seta da esquerda para direita e outra seta da direita para esquerda, conforme exemplo abaixo:

$$p \leftrightarrow q \Leftrightarrow (p \rightarrow q) \wedge (q \rightarrow p)$$

Neste caso, transformamos um bicondicional em duas condicionais conectadas por uma conjunção. Estas sentenças são equivalentes, ou seja, possuem o mesmo valor lógico.

PARA GABARITAR

SENTENÇA LÓGICA	VERDADEIROS SE...	FALSO SE...
p ∧ q	p e q são, **ambos**, verdade	**um dos dois** for falso
p ∨ q	**um dos dois** for verdade	**ambos**, são falsos
p → q	nos demais casos que não for falso	**p** = V e **q** = F
p ↔ q	p e q tiverem valores lógicos **iguais**	p e q tiverem valores lógicos **diferentes**

Slides – Conectivo "se e somente se" (Bicondicional)

1. Prova: FJG - RIO - 2014 - Câmara Municipal -RJ - Analista

P	Q	~ Q ↔ P
V	V	F
V	F	x
F	V	y
F	F	z

Os valores lógicos que devem substituir x, y e z são, respectivamente:

a) V, F e F
b) F, V e V
c) F, F e F
d) V, V e F

2. Prova: CESPE - 2012 - Banco da Amazônia - Técnico Científico

Após reunião de diretores de uma instituição financeira, em que se discutiu acerca da melhor maneira de os clientes efetivarem, de modo seguro, suas operações financeiras via Internet, o diretor de tecnologia solicitou a programação de um novo sistema que atendesse à especificação (*E*) seguinte.

E: A operação financeira será efetivada se, e somente se, o cliente digitar sua senha corretamente ou confirmar determinado dado pessoal solicitado pelo sistema.

Com base nessa situação, julgue os itens seguintes.

A especificação E pode ser simbolicamente representada por A↔[BVC], em que A, B e C sejam proposições adequadas e os símbolos ↔ e V representem, respectivamente, a bicondicional e a disjunção.

( ) Certo ( ) Errado

3. Prova: CESPE - 2012 - TC-DF - Auditor de Controle Externo

Com a finalidade de reduzir as despesas mensais com energia elétrica na sua repartição, o gestor mandou instalar, nas áreas de circulação, sensores de presença e de claridade natural que atendem à seguinte especificação:

P: A luz permanece acesa se, e somente se, há movimento e não há claridade natural suficiente no recinto.

Acerca dessa situação, julgue os itens seguintes.

A especificação P pode ser corretamente representada por $p \leftrightarrow (q \wedge r)$, em que p, q e r correspondem a proposições adequadas e os símbolos $\leftrightarrow$ e $\wedge$ representam, respectivamente, a bicondicional e a conjunção

( ) Certo ( ) Errado

Gabarito: **1.** D **2.** Certo **3.** Certo

TAUTOLOGIA

Uma proposição composta formada por duas ou mais proposições **p**, **q**, **r**, ... será dita uma **Tautologia** se ela for **sempre verdadeira**, independentemente dos valores lógicos das proposições **p**, **q**, **r**, ... que a compõem.

Exemplo:

Grêmio cai para segunda divisão **ou** o Grêmio **não** cai para segunda divisão.

Vamos chamar a primeira proposição de "**p**" a segunda de "**~p**" e o conetivo de "v".

Assim podemos representar a sentença acima da seguinte forma: **p v ~p.**

Agora vamos construir as hipóteses:

H1:

p: Grêmio cai para segunda divisão.

~p: Grêmio **não** cai para segunda divisão.

H2:

p: Grêmio **não** cai para segunda divisão.

~p: Grêmio cai para segunda divisão.

	p	~p	p v ~p
H1	V	F	**V**
H2	F	V	**V**

Como os valores lógicos encontrados foram todos verdadeiros, logo temos uma TAUTOLOGIA!

Exemplo 2, verificamos se a sentença abaixo é uma tautologia:

Se João é alto, então João é alto ou Guilherme é gordo.

p = João é alto.

q = Guilherme é gordo.

$\Big\}\ p \rightarrow p \vee q$

Agora vamos construir a tabela verdade da sentença anterior:

	p	q	p v q	p → p v q
H1	V	F	**V**	**V**
H2	F	V	**V**	**V**
H3	F	V	**V**	**V**
H4	F	F	**F**	**V**

Como para todas as combinações possíveis, sempre o valor lógico da sentença será verdadeiro, logo temos uma tautologia.

Slides – Tautologia

1. Prova: Uespi - 2014 - PC-PI - Escrivão de Polícia Civil

Um enunciado é uma tautologia quando não puder ser falso, um exemplo é:

a) Está fazendo sol e não está fazendo sol.
b) Está fazendo sol.
c) Se está fazendo sol, então não está fazendo sol.
d) não está fazendo sol.
e) Está fazendo sol ou não está fazendo sol.

2. Prova: Cespe - 2014 - TJ-SE - Técnico Judiciário

Julgue os próximos itens, considerando os conectivos lógicos usuais ¬, ∧, ∨, →, ↔ e que P, Q e R representam proposições lógicas simples.

A proposição $[P \rightarrow (Q \wedge R)] \leftrightarrow \{[(\neg P) \vee Q] \wedge [(\neg P) \vee R]\}$ é uma tautologia.

( ) Certo ( ) Errado

Gabarito: **1.** E **2.** C

CONTRADIÇÃO

Uma proposição composta formada por duas ou mais proposições **p**, **q**, **r**, ... será dita uma **contradição** se ela for **sempre falsa**, independentemente dos valores lógicos das proposições **p**, **q**, **r**, ... que a compõem.

Exemplo: Lula é o presidente do Brasil **e** Lula **não** é o presidente do Brasil.

Vamos chamar a primeira proposição de "**p**" a segunda de "~**p**" e o conetivo de "^".

Assim podemos representar a "frase" acima da seguinte forma: **p ^ ~p.**

	p	~p	p ^ ~p
H1	V	F	F
H2	F	V	F

Logo temos uma CONTRADIÇÃO!

PARA GABARITAR

- **Sempre verdadeiro** = Tautologia
- **Sempre Falso** = Contradição
- **Verdadeiro e Falso** = Contigência

NEGAÇÃO DE UMA PROPOSIÇÃO COMPOSTA

Agora vamos aprender a negar proposições compostas, para isto devemos considerar que:

Para negarmos uma proposição conjunta devemos utilizar a propriedade distributiva, similar aquela utilizada em álgebra na matemática.

NEGAÇÃO DE UMA DISJUNÇÃO.

Negar uma sentença composta é apenas escrever quando esta sentença assume o valor lógico de falso, lembrando as nossas tabelas verdade construídas anteriormente.

Para uma disjunção ser falsa (negação) a primeira e a segunda proposição tem que ser falsas, conforme a tabela verdade abaixo, hipótese 4:

	p	q	P ∨ Q
H1	V	V	V
H2	F	V	V
H3	V	F	V
H4	F	F	F

Assim concluímos que para negar uma sentença do tipo P v Q, basta negar a primeira (falso) E negar a segunda (falso), logo a negação da disjunção (ou) é uma conjunção (e).

Exemplo 1:

1. Estudo ou trabalho.

p = estudo.
q = trabalho } **P ∨ Q**

Conectivo = ∨

Vamos agora negar essa proposição composta por uma disjunção.

$\sim (p \vee q) = \sim p \wedge \sim q$

Não estudo e **não** trabalho.

Para negar uma proposição composta por uma disjunção, nós negamos a primeira proposição, negamos a segunda e trocamos “ou” por “e”.

Exemplo 2:

Não estudo ou sou aprovado.

p = estudo

q = sou aprovado

~p = não estudo

$\sim$ **p** $\vee$ **q**

Conectivo: “$\vee$”

Vamos agora negar essa proposição composta por uma disjunção.

$\sim(\sim p \vee q) = p \wedge \sim q$

Lembrando que negar uma negação é uma afirmação e que trocamos “ou” por “e” e negamos a afirmativa.

Estudo e não sou aprovado.

NEGAÇÃO DE UMA CONJUNÇÃO.

Vimos no capítulo de negação simples que a negação de uma negação é uma afirmação, ou seja, quando eu nego duas vezes uma mesma sentença, encontro uma equivalência.

Vimos que a negação da disjunção é uma conjunção, logo a negação da conjunção será uma disjunção.

Para negar uma proposição composta por uma conjunção, nós devemos negamos a primeira proposição e depois negarmos a segunda e trocamos “e” por “ou”.

Exemplo 1:

Vou a praia e não sou apanhado.

p = vou a praia.

q = não sou apanhado

p $\wedge \sim$ **q**

Conectivo = $\wedge$

Vamos agora negar essa proposição composta por uma conjunção.

Não vou à praia **ou** sou apanhado.

PARA GABARITAR

Vejamos abaixo mais exemplo de negações de conjunção e disjunção:

~(p v q) = ~(p)	~(v)	~(q) =	**(~p ∧ ~q)**
~(~p v q) = ~(~p)	~(v)	~(q) =	**(p ∧ ~q)**
~(p∧~q) = ~(p)	~(∧)	~(~q) =	**(~p v q)**
~(~p∧ ~q) = ~(~p)	~(∧)	~(~q) =	**(p v q)**

1. Prova: CESPE – 2008 - TRT 5ª Região(BA) - Téc. Judiciário

Na linguagem falada ou escrita, o elemento primitivo é a sentença, ou proposição simples, formada basicamente por um sujeito e um predicado. Nessas considerações, estão incluídas apenas as proposições afirmativas ou negativas, excluindo, portanto, as proposições interrogativas, exclamativas etc. Só são consideradas proposições aquelas sentenças bem definidas, isto é, aquelas sobre as quais pode decidir serem verdadeiras (V) ou falsas (F). Toda proposição tem um valor lógico, ou uma valoração, V ou F, excluindo-se qualquer outro. As proposições serão designadas por letras maiúsculas A, B, C etc. A partir de determinadas proposições, denominadas proposições simples, são formadas novas proposições, empregando-se os conectivos “e”, indicado por v, “ou”, indicado por w, “se ... então”, indicado por ÷, “se ... e somente se”, indicado por ø. A relação AøB significa que (A÷B) v (B÷A). Emprega-se também o modificador “não”, indicado por ¬. Se A e B são duas proposições, constroem-se as “tabelas-verdade”, como as mostradas abaixo, das proposições compostas formadas utilizando-se dos conectivos e modificadores citados — a coluna correspondente a determinada proposição composta é a tabelaverdade daquela proposição.

A	B	R
V	V	F
V	F	F
F	V	F
F	F	V

Há expressões às quais não se pode atribuir um valor lógico V ou F, por exemplo: "Ele é juiz do TRT da 5.ª Região", ou "x + 3 = 9". O sujeito é uma variável que pode ser substituído por um elemento arbitrário, transformando a expressão em uma proposição que pode ser valorada como V ou F. Expressões dessa forma são denominadas sentenças abertas, ou funções proposicionais. Pode-se passar de uma sentença aberta a uma proposição por meio dos quantificadores "qualquer que seja", ou "para todo", indicado por oe, e "existe", indicado por ›. Por exemplo: a proposição (oex)(x 0 R)(x + 3 = 9) é valorada como F, enquanto a proposição (›x)(x 0 R)(x + 3 = 9) é valorada como V. Uma proposição composta que apresenta em sua tabelaverdade somente V, independentemente das valorações das proposições que a compõem, é denominada logicamente verdadeira ou tautologia. Por exemplo, independentemente das valorações V ou F de uma proposição A, todos os elementos da tabela-verdade da proposição Aw(¬A) são V, isto é, Aw(¬A) é uma tautologia.

Considerando as informações do texto e a proposição P: "Mário pratica natação e judô", julgue os itens seguintes.

A negação da proposição P é a proposição R: "Mário não pratica natação nem judô", cuja tabela-verdade é a apresentada ao lado.

Certo Errado

2. Prova: FCC - 2014 - AL-PE - Agente Legislativo

A negação da frase "Ele não é artista, nem jogador de futebol" é equivalente a:

a) ele é artista ou jogador de futebol.
b) ele é artista ou não é jogador de futebol.
c) não é certo que ele seja artista e jogador de futebol.
d) ele é artista e jogador de futebol.
e) ele não é artista ou não é jogador de futebol.

Gabarito: **1.** E **2.** A

NEGAÇÃO DE UMA CONDICIONAL

Conforme citamos anteriormente, negar uma proposição composta é escrever a(s) linha(s) em que a tabela verdade tem como resultado “falso”.

Sabemos que uma condicional só será falsa, quando a **primeira** proposição for **verdadeira** “**e**” a **segunda** for **falsa**.

Assim para negarmos uma sentença composta com condicional, basta repetir a primeira proposição (primeira verdadeira), substituir o conetivo “se...então” por “e” e negar a segunda proposição (segunda falsa).

Vejamos um exemplo:

1. Se bebo então sou feliz.

p = bebo.
q = sou feliz.

$\left.\begin{matrix} \\ \\ \end{matrix}\right\} p \rightarrow q$

Conectivo = $\rightarrow$

Negação de uma condicional.

$\sim (p \rightarrow q) = p \wedge \sim q$

Resposta: Bebo e não sou feliz.

2. Se não estudo então não sou aprovado.

p = estudo.
~p = não estudo.
q = sou aprovado.
~q = não sou aprovado

$\left.\begin{matrix} \\ \\ \\ \end{matrix}\right\} \sim p \rightarrow \sim q$

Conectivo = $\rightarrow$

Negando: $\sim (\sim p \rightarrow \sim q) = \sim p \wedge q$

Resposta: Não estudo e sou aprovado.

3. Se estudo então sou aprovado ou o curso não é ruim.

p = estudo.

q = sou aprovado.

r = curso é ruim.

~r = curso não é ruim.

$\left.\right\} p \rightarrow q \vee \sim r$

Negando, $\sim (p \rightarrow q \vee \sim r)$.

Negamos a condicional, mantém a primeira <u>**e**</u> negamos a segunda proposição, como a segunda proposição é uma disjunção, negamos a disjunção, usando suas regras (negar as duas proposições trocando “ou” por “e”).

$\sim (p \rightarrow q \vee \sim r) = p \wedge \sim (q \vee \sim r) = p \wedge \sim q \wedge r.$

Estudo e não sou aprovado e o curso é ruim.

NEGAÇÃO DE UMA BICONDICIONAL.

Existe duas maneiras de negar uma bicondicional. Uma é a trivial onde apenas substituímos o conetivo "bicondiciona" pela "disjunção exclusiva", conforme exemplo abaixo:

Sentença: Estudo **se e somente se** não vou à praia.

p = estudo.
q = vou à praia.
~ q = não vou à praia

$\sim[p \leftrightarrow \sim q] = [p \underline{\vee} \sim q]$

Conectivo = $\leftrightarrow$

Logo sua negação será: **Ou** Estudo **ou** não vou à praia.

A segunda maneira de negar uma bicondicional é utilizando a propriedade de equivalência e negando as duas condicionais, ida **e** volta, temos então que negar uma conjunção composta por duas condicionais.

Negamos a primeira condicional **ou** negamos a segunda, usando a regra da condicional em cada uma delas.

Exemplo 1:

Estudo se e somente se não vou à praia.

p = estudo.
q = vou à praia.
~ q = não vou à praia

$p \leftrightarrow \sim q = [p \rightarrow \sim q] \wedge [\sim q \rightarrow p]$

Conectivo = $\leftrightarrow$

Uma bicondicional são duas condicionais, ida e volta.

Negando,

$\sim (p \leftrightarrow \sim q) = \sim [[p \rightarrow \sim q] \wedge [\sim q \rightarrow p]] =$

$\sim [p \leftrightarrow \sim q] \vee \sim [\sim q \rightarrow p]$

$p \wedge q \vee \sim q \wedge \sim p.$

Estudo e vou à praia ou não vou à praia e não estudo.

EQUIVALÊNCIA DE UMA CONDICIONAL

Vamos descobrir qual a sentença equivalente a uma condicional, negando duas vezes a mesma sentença.

Exemplo: Se estudo sozinho então sou autodidata.

Simbolizando temos:

p = estudo sozinho
p = sou autodidata } $p \rightarrow q$

conectivo = $\rightarrow$

Simbolicamente: $p \rightarrow q$

Vamos negar, $\sim [p \rightarrow q] = p \wedge \sim q$

Agora vamos negar a negação para encontrarmos uma equivalência.

Negamos a negação da condicional $\sim [p \wedge \sim q] = \sim p \vee q$

Solução: Não estudo sozinho ou sou autodidata.

Mas será mesmo que estas proposições, $p \rightarrow q$ e $\sim p \vee q$ são mesmo equivalentes? Veremos através da tabela verdade.

p	Q	~p	$p \rightarrow q$	$\sim p \vee q$
V	V	F	V	V
V	F	F	F	F
F	V	V	V	V
F	F	V	V	V

Perceba na tabela verdade que **p → q** e **~ p** ∨ **q** tem o mesmo valor lógico, assim essas duas proposições são equivalentes.

Exemplo 2: Vamos encontrar uma proposição equivalente a sentença "Se sou gremista então não sou feliz."

p = Sou gremista.
q = Sou feliz.
~ q = Não sou feliz.

} p → ~ q

Negação: ~ [p → ~ q] = p ∧ q

Sou gremista e sou feliz.

Equivalência: negação da negação.

~ [p → ~ q] = p ∧ q

~ [p ∧ q] = p V ~ q

Logo, Não sou gremista ou não sou feliz é uma sentença equivalente.

Exemplo 3: Agora procuramos uma sentença equivalente a "Canto ou não estudo."

c = Canto.
e = Estudo .
~ e = Não estudo.

} c V ~ e

Negação: ~ [c V ~ e] = ~ c ∧ e

Equivalência: Negar a negação: ~ [~ c ∧ e] = c V ~ e

Voltamos para a mesma proposição, tem algo errado, teremos que buscar alternativa. Vamos lá:

Vamos para a regra de equivalência de uma condicional.

p → q = ~ p V q

, podemos mudar a ordem da igualdade.

~ p V q = p → q

Veja que o valor lógico de p mudou e q continuou com o mesmo valor lógico.

Usando a regra acima vamos transformar a proposição inicial composta de uma disjunção em numa condicional.

c V ~ e = p → q

Para chegar à condicional, mudo o valor lógico de p,



Troco “ou” por “se...então” e mantenho o valor lógico de q, ficando

Se não canto então não estudo.

Exemplo 4: Estudo ou não sou aprovado. Qual a sentença equivalente?

e = Estudo.
a = Sou aprovado.
~ a = Não sou aprovado.

} $e \vee \sim a$

Dica: quando for “ou” a equivalência sempre será “se...então”.

Assim, temos que transformar “ou” em “se...então”. Mas como?

$p \rightarrow q = \sim p \vee q$ (equivalentes), vamos inverter.

$\sim p \vee q = p \rightarrow q$

Inverte o primeiro e mantém o segundo, trocando “ou” por “se...então”, transferimos isso para nossa proposição.

$e \vee \sim a = \sim e \rightarrow \sim a$

Trocamos “e” por “~ e”, mantemos “~ a” e trocamos " V" por " →".

Logo, Se não estudo então não sou aprovado.

Não podemos esquecer que “ou” é comutativo, assim a opção de resposta pode estar trocada, então atente nisto, ao invés de **e** V **~ a** pode ser **~ a** V **e** , assim a resposta ficaria:

Se sou aprovado então estudo.

Quaisquer das respostas estarão certas, então muita atenção!

CONTRAPOSITIVA

Utilizamos como exemplo a sentença abaixo:

Se estudo lógica então sou aprovado

p = estudo lógica.
q = sou aprovado.

$\left.\begin{array}{l} p = \text{estudo lógica.} \\ q = \text{sou aprovado.} \end{array}\right\} p \to q$

Vamos primeiro negar esta sentença:

$\sim(p \to q) = p \wedge \sim q$

Lembrando da tabela verdade da conjunção "e", notamos que a mesma é comutativa, ou seja, se alterarmos a ordem das premissas o valor lógico da sentença não será alterado. Assim vamos reescrever a sentença encontrada na negação, alterando o valor lógico das proposições.

$p \wedge \sim q = \sim q \wedge p$

Agora vamos negar mais uma vez para encontrar uma equivalência da primeira proposição.

$\sim(\sim q \wedge p) \leftrightarrow \sim q \vee \sim p$

Agora vamos utilizar a regra de equivalência que aprendemos anteriormente.

Regra:
$p \to q \leftrightarrow \sim p \vee q$

Em nosso exemplo temos:
$q \vee \sim p \leftrightarrow \sim q \to \sim p$

Logo encontramos uma outra equivalência para a nossa sentença inicial.

Esta outra equivalência chamamos de **contrapositiva** e é muito fácil de encontrar, basta comutar as proposições (trocar a ordem) e negar ambas.

$p \to q = \sim q \to \sim p$

Exemplo 2: Encontrar a contrapositiva (equivalente) da proposição "Se estudo muito então minha cabeça dói"

$\left.\begin{array}{l} p = \text{estudo muito.} \\ q = \text{minha cabeça dói.} \end{array}\right\} p \to q$

Encontramos a contrapositiva, invertendo e negando ambas proposições.

$p \rightarrow q = \sim q \rightarrow \sim p$

Logo temos que: **Se** minha cabeça **não** dói **então não** estudo muito.

PARA GABARITAR

EQUIVALÊNCIA 1: $p \rightarrow q = \sim p \vee q$

EQUIVALÊNCIA 2: $p \rightarrow q = \sim q \rightarrow \sim p$ (contrapositiva)

Slides – Equivalência Contrapositiva

Prova: CESPE – 2014 – ANTAQ – Téc. Administrativo

Julgue o item seguinte, acerca da proposição P:
Quando acreditar que estou certo, não me importarei com a opinião dos outros.

A proposição P é logicamente equivalente a "Como não me importo com a opinião dos outros, acredito que esteja certo".

Certo Errado

Prova: CESPE – 2014 – ANTAQ – Téc. Administrativo

Julgue o item seguinte, acerca da proposição P:
Quando acreditar que estou certo, não me importarei com a opinião dos outros.

A proposição P é logicamente equivalente a "Como não me importo com a opinião dos outros, acredito que esteja certo".

Certo **Errado**

Prova: FCC – 2014 – TRF 4ª REGIÃO – Analista Judiciário

Um economista afirmou, no telejornal, que "se os impostos não sobem, então a receita fiscal não cresce". Do ponto de vista da lógica, uma frase equivalente a essa é

a) se a receita fiscal cresce, então os impostos sobem.
b) se os impostos sobem, então a receita fiscal cresce.
c) se a receita fiscal não cresce, então os impostos não sobem.
d) ou o imposto não sobe, ou a receita cresce.
e) o imposto sobe sempre que a receita fiscal aumenta.

Prova: FCC – 2014 – TRF 4ª REGIÃO – Analista Judiciário

Um economista afirmou, no telejornal, que "se os impostos não sobem, então a receita fiscal não cresce". Do ponto de vista da lógica, uma frase equivalente a essa é

a) se a receita fiscal cresce, então os impostos sobem.

b) se os impostos sobem, então a receita fiscal cresce.
c) se a receita fiscal não cresce, então os impostos não sobem.
d) ou o imposto não sobe, ou a receita cresce.
e) o imposto sobe sempre que a receita fiscal aumenta.

EQUIVALÊNCIA BICONDICIONAL E CONDICIONAL

Recebe o nome de bicondicional toda proposição composta em que as partes estejam unidas pelo conectivo ... **se somente se**... Simbolicamente, representaremos esse conectivo por " $\leftrightarrow$ ". Portanto, se temos a sentença:

Exemplo: "Estudo **se e somente se** sou aprovado"

Proposição 1: Estudo.

Proposição 2: Sou aprovado.

Conetivo: se e somente se.

Vamos chamar a primeira proposição de **"p"** a segunda de "q" e o conetivo de " $\leftrightarrow$ "

Assim podemos representar a "frase" acima da seguinte forma: $p \leftrightarrow q$

Sua tabela verdade é:

	p	q	p ↔ q
H1	V	F	F
H2	F	V	F
H3	V	V	V
H4	F	F	V

Uma proposição bicondicional pode ser escrita como duas condicionais, é como se tivéssemos duas implicações, uma seta da esquerda para direita e outra seta da direita para esquerda, conforme exemplo abaixo:

$$p \leftrightarrow q \Leftrightarrow (p \rightarrow q) \wedge (q \rightarrow p)$$

Neste caso, transformamos um bicondicional em duas condicionais conectadas por uma conjunção. Estas sentenças são equivalentes, ou seja, possuem o mesmo valor lógico.

p	q	p → q	p ← q	(p → q) ∧ (p ← q)	p ↔ q
V	V	V	V	V	V
F	F	V	V	V	V
F	V	V	F	F	F
V	F	F	V	F	F

QUANTIFICADORES LÓGICOS

Chama-se argumento a afirmação de que um grupo de proposições iniciais redunda em uma outra proposição final, que será conseqüência das primeiras. Estudaremos aqui apenas os argumentos que podemos resolver por diagrama, contendo as expressões: **Todo, algum, nenhum ou outras similares.**

Um argumento válido tem obrigatoriamente a conclusão como consequência das premissas. Assim, quando um argumento é válido, a conjunção das premissas verdadeiras implica logicamente a conclusão.

Exemplo: Considere o silogismo abaixo:

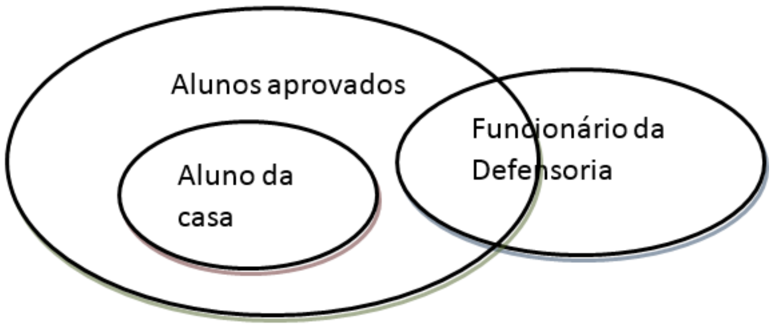
1. Todo aluno da Casa do Concurseiro é aprovado.

2. Algum aprovado é funcionário da defensoria.

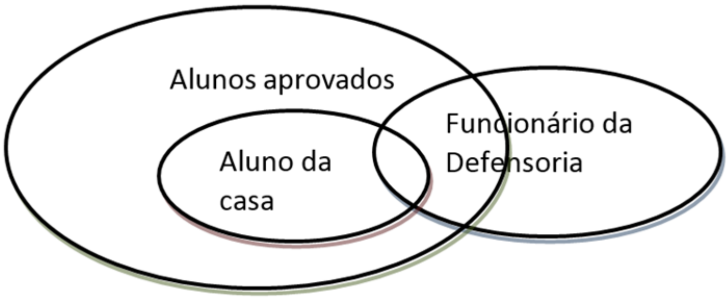
Conclusão:

Existem alunos da casa que são funcionários da defensoria.

Para concluir se um silogismo é verdadeiro ou não, devemos construir conjuntos com as premissas dadas. Para isso devemos considerar **todos** os casos possíveis, limitando a escrever apenas o que a proposição afirma.



Pelo exemplo acima vimos que nem sempre a conclusão acima é verdadeira, veja que quando ele afirma que "existem alunos da casa que são funcionários da defensoria", ele está dizendo que sempre isso vai acontecer, mas vimos por esse diagrama que nem sempre acontece.



Nesse diagrama isso acontece, mas pelo dito na conclusão, sempre vai existir, e vimos que não, logo a conclusão é falsa.

No mesmo exemplo, se a conclusão fosse:

"Existem funcionários da defensoria que não são alunos da casa".

Qualquer diagrama que fizermos (de acordo com as premissas) essa conclusão será verdadeira, tanto no diagrama 1 quanto no diagrama 2, sempre vai ter alguém de fora do desenho.

Logo, teríamos um silogismo!

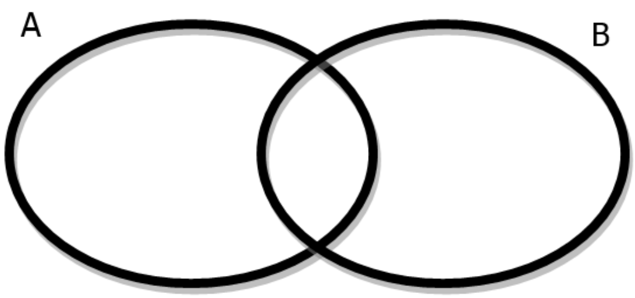
Silogismo é uma palavra cujo significado é o de cálculo. Etimologicamente, silogismo significa "reunir com o pensamento" e foi empregado pela primeira vez por Platão (429-348 a.C.). Aqui o sentido adotado é o de um raciocínio no qual, a partir de proposições iniciais, conclui-se uma proposição final. Aristóteles (384-346 a.C.) utilizou tal palavra para designar um argumento composto por duas premissas e uma conclusão.

ALGUM

Vamos representar graficamente as premissas que contenham a expressão "algum".

São considerados sinônimos de algum as expressões: existe(m), há pelo menos um ou qualquer outra similar.

Analise o desenho abaixo, que representa o conjunto dos A e B. O que podemos inferir a partir do desenho?



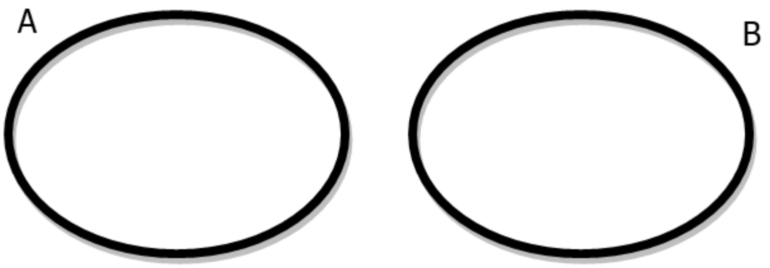
Conclusões:

Existem elementos em A que são B.
Existem elementos em B que são A.
Existem elementos A que não são B.
Existem elementos B que não estão em A.

NENHUM

Vejamos agora as premissas que contém a expressão nenhum ou outro termo equivalente.

Analise o desenho abaixo, que representa o conjunto dos A e B. O que podemos inferir a partir do desenho?



Conclusões:

Nenhum A é B.

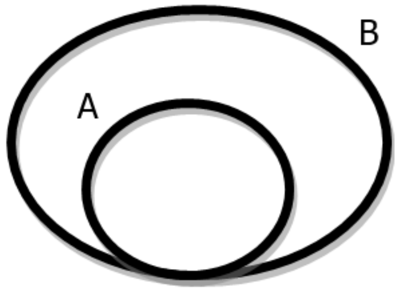
Nenhum B é A.

TODO

Vamos representar graficamente as premissas que contenham a expressão “todo”.

Pode ser utilizado como sinônimo de todo a expressão “qualquer um” ou outra similar.

Analise o desenho abaixo, que representa o conjunto dos A e B. O que podemos inferir a partir do desenho?



Conclusão:

Todo A é B.

Alguns elementos de B é A ou existem B que são A.

Prova: FGV - 2014 - AL-BA - Téc.Nível Médio

Afirma-se que: “Toda pessoa gorda come muito”.

É correto concluir que:

a) se uma pessoa come muito, então é gorda.
b) se uma pessoa não é gorda, então não come muito.
c) se uma pessoa não come muito, então não é gorda.
d) existe uma pessoa gorda que não come muito.
e) não existe pessoa que coma muito e não seja gorda.

Gabarito: **1.** C

NEGAÇÃO DE TODO, ALGUM E NENHUM

As Proposições da forma **Algum A é B** estabelecem que o conjunto A tem pelo menos um elemento em comum com o conjunto B.

As Proposições da forma **Todo A é B** estabelecem que o conjunto A é um subconjunto de B. Note que não podemos concluir que A = B, pois não sabemos se **todo** B é A.

Como negamos estas Proposições:

Exemplos:

1. **Toda** mulher é friorenta.

Negação: **Alguma** mulher **não** é friorenta

2. **Algum** aluno da casa será aprovado.

Negação: **Nenhum** aluno da casa vai ser aprovado.

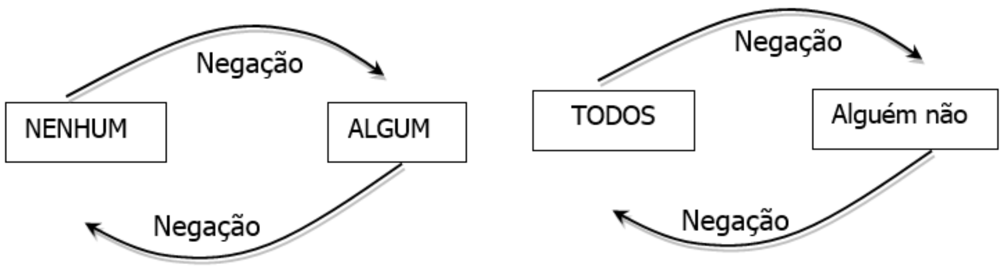
3. **Nenhum** gremista é campeão.

Negação: **Pelo menos um** gremista é campeão.

4. **Todos** os estudantes não trabalham

Negação: **Algum** estudante trabalha.

PARA GABARITAR



Cuide os sinônimos como por exemplo, existem, algum e etc.

1. Prova: Instituto AOCP – 2014 – UFGD – Analista de Tecnologia da Informação

Assinale a alternativa que apresenta a negação de “Todos os pães são recheados”.

a) Existem pães que não são recheados.
b) Nenhum pão é recheado.
c) Apenas um pão é recheado.
d) Pelo menos um pão é recheado.
e) Nenhuma das alternativas.

2. Prova: FJG-RIO – 2014 – Câmara Municipal do Rio de Janeiro – Analista Legislativo

Seja a seguinte proposição: **“existem pessoas que não acordam cedo e comem demais no almoço”.**

A negação dessa proposição está corretamente indicada na seguinte alternativa:

a) Todas as pessoas acordam cedo ou não comem demais no almoço.
b) Não existem pessoas que comem demais no almoço.
c) Não existem pessoas que acordam cedo.
d) Todas as pessoas que não acordam cedo comem demais no almoço.

3. Prova: CESPE – 2014 – Câmara dos Deputados – Técnico Legislativo

Considerando que P seja a proposição "Se o bem é público, então não é de ninguém", julgue os itens subsequentes.

A negação da proposição P está corretamente expressa por "O bem é público e é de todos".

( ) Certo ( ) Errado

4. Prova: FGV - 2013 – TJ/AM - Analista Judiciário - Serviço Social

José afirmou*: "— Todos os jogadores de futebol que não são ricos jogam no Brasil ou jogam mal".*

Assinale a alternativa que indica a sentença que representa a negação do que José afirmou:

a) Nenhum jogador de futebol que não é rico joga no Brasil ou joga mal.
b) Todos os jogadores de futebol que não jogam no Brasil e não jogam mal.
c) Algum jogador de futebol que não é rico não joga no Brasil e não joga mal.
d) Algum jogador de futebol é rico mas joga no Brasil ou joga mal.
e) Nenhum jogador de futebol que é rico joga no Brasil ou joga mal.

Gabarito: **1.** A **2.** A **3.** Errado **4.** C

SILOGISMO

Silogismo Categórico é uma forma de raciocínio lógico na qual há duas premissas e uma conclusão distinta destas premissas, sendo todas proposições categóricas ou singulares. Existem casos onde teremos mais de duas premissas.

Devemos sempre considerar as premissas como verdadeira e tentar descobrir o valor lógico de cada uma das proposições, com objetivo de identificar se a conclusão é ou não verdadeira.

Sempre que possível devemos começar nossa linha de raciocínio por uma proposição simples ou se for composta conectada pela conjunção "**e**".

Abaixo um exemplo de como resolver uma questão envolvendo silogismo.

QUESTÃO COMENTADA

(FCC: BACEN - 2006) Um argumento é composto pelas seguintes premissas:

I – Se as metas de inflação não são reais, então a crise econômica não demorará a ser superada.
II – Se as metas de inflação são reais, então os superávits primários não serão fantasioso.
III – Os superávits serão fantasiosos.

Para que o argumento seja válido, a conclusão deve ser:

a) A crise econômica não demorará a ser superada.
b) As metas de inflação são irreais ou os superávits serão fantasiosos.
c) As metas de inflação são irreais e os superávits são fantasiosos.
d) Os superávits econômicos serão fantasiosos.
e) As metas de inflação não são irreais e a crise econômica não demorará a ser superada.

Solução:

Devemos considerar as premissas como verdadeiras e tentar descobrir o valor lógico de cada uma das proposições.

Passo 1: Do português para os símbolos lógicos.

I – Se as metas de inflação não são reais, então a crise econômica não demorará a ser superada

$$\sim P \rightarrow \sim Q$$

II – Se as metas de inflação são reais, então os superávits primários não serão fantasiosos.

$$\sim P \rightarrow \sim R$$

III – Os superávits serão fantasiosos.

Passo 2: Considere as premissas como verdade.

PREMISSA 1	PREMISSA 2	PREMISSA 3
VERDADE	VERDADE	VERDADE
~ P → ~ Q	~ P → ~ R	R
Não é possível determinar o valor lógico de P e Q, já que existem 3 possibilidades distintas que torna o condicional verdadeiro.	Não é possível determinar o valor lógico de P e Q, já que existem 3 possibilidades distintas que torna o condicional verdadeiro.	CONCLUSÃO: R=V

Passo 3: Substitui a premissa 3 em 2 e analise.

- Como na premissa 3 vimos que R é V logo ~ R = F.
- Como P é uma proposição, o mesmo pode ser F ou V.

Vamos testar:

P	→	~ R
F		F
V		F

P	→	~ R
F	V	F
V	F	F

Como a premissa 2 é verdade e caso a proposição P tenha valor V teremos uma premissa falsa, logo chegamos a conclusão que **P = F**.

Passo 3: Substitui a premissa 2 em 1 e analise.

- Como na premissa 2 vimos que P é F logo ~ P = V.
- Como Q é uma proposição, o mesmo pode ser F ou V.
- Analisando o condicional temos:

~ P	→	~ Q
V	V	V
V	F	F

Logo ~ Q = V, assim Q = F

Passo 4: Traduzir as conclusões para o português.

Premissa 1: P = F

- as metas de inflação **não** são reais.

Premissa 2: Q = F

- crise econômica não demorará a ser superada.

Conclusão: Alternativa A

Slides

Prova: VUNESP – 2014 – TJ/PA – Analista Judiciário

Se Cláudio é analista judiciário, então Ana e Murilo são médicos. Se Anderson não é enfermeiro, então Marta é analista judiciário e João é dentista. Constata-se que João não é dentista e Ana não é médica. Conclui-se corretamente dessas informações que

a) Marta é analista judiciário e Murilo é médico.
b) Anderson não é enfermeiro e Cláudio é analista judiciário.
c) Marta não é analista judiciário e Murilo não é médico.
d) Anderson é enfermeiro e Cláudio não é analista judiciário.
e) Marta é analista judiciário e Cláudio não é.

Prova: VUNESP – 2014 – TJ/PA – Analista Judiciário

Se Cláudio é analista judiciário, então Ana e Murilo são médicos. Se Anderson não é enfermeiro, então Marta é analista judiciário e João é dentista. Constata-se que João não é dentista e Ana não é médica. Conclui-se corretamente dessas informações que

a) Marta é analista judiciário e Murilo é médico.
b) Anderson não é enfermeiro e Cláudio é analista judiciário.
c) Marta não é analista judiciário e Murilo não é médico.
d) Anderson é enfermeiro e Cláudio não é analista judiciário.
e) Marta é analista judiciário e Cláudio não é.

Prova: CESGRANRIO – 2014 – CEFET/RJ - Assistente

Se chovesse e ventasse, então teria feito frio e, se tivesse feito frio, eu não teria viajado.

Ora, como viajei, então

a) fez frio e não ventou.
b) não fez frio e não choveu.
c) não choveu e não ventou.
d) não choveu ou não ventou.
e) pode ter chovido, mas não ventou.

Prova: CESGRANRIO – 2014 – CEFET/RJ - Assistente

Se chovesse e ventasse, então teria feito frio e, se tivesse feito frio, eu não teria viajado.

Ora, como viajei, então

a) fez frio e não ventou.
b) não fez frio e não choveu.
c) não choveu e não ventou.
d) não choveu ou não ventou.
e) pode ter chovido, mas não ventou.

Prova: VUNESP – 2014 – DESENVOLVESP- Auditor

Se eu falo, então tu te calas. Se não te calas, então ela acorda. Se ela acorda, então eu embalo.
Eu não embalo e não grito.

A partir dessas informações, pode-se concluir correta- mente que:

a) eu falo e tu te calas.
b) eu falo ou eu grito.
c) tu não te calas e ela não acorda.
d) ela não acorda e tu te calas.
e) ela acorda e eu embalo.

Prova: VUNESP – 2014 – DESENVOLVESP- Auditor

Se eu falo, então tu te calas. Se não te calas, então ela acorda. Se ela acorda, então eu embalo.
Eu não embalo e não grito.

A partir dessas informações, pode-se concluir correta- mente que:

a) eu falo e tu te calas.
b) eu falo ou eu grito.
c) tu não te calas e ela não acorda.
d) ela não acorda e tu te calas.
e) ela acorda e eu embalo.

ARGUMENTO COM QUANTIFICADORES VÁLIDO – SILOGISMO

QUESTÃO COMENTADA

FCC: TCE-SP – 2010

Considere as seguintes afirmações:

I – Todo escriturário deve ter noções de Matemática.

II – Alguns funcionários do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo são escriturários.

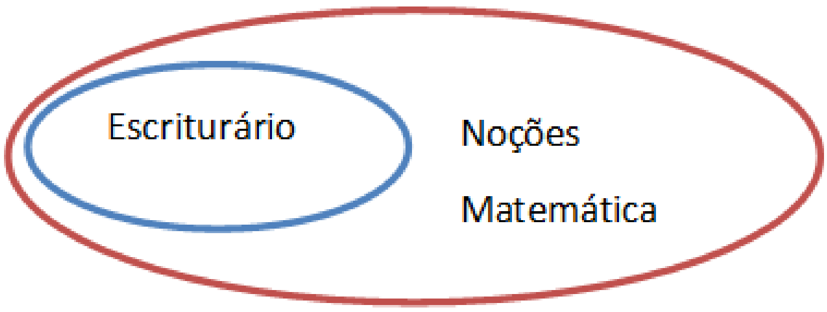
Se as duas afirmações são verdadeiras, então é correto afirmar que:

a) Todo funcionário do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo deve ter noções de Matemática.
b) Se Joaquim tem noções de Matemática, então ele é escriturário.
c) Se Joaquim é funcionário do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo, então ele é escriturário.
d) Se Joaquim é escriturário, então ele é funcionário do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo.
e) Alguns funcionários do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo podem não ter noções de Matemática.

Resolução:

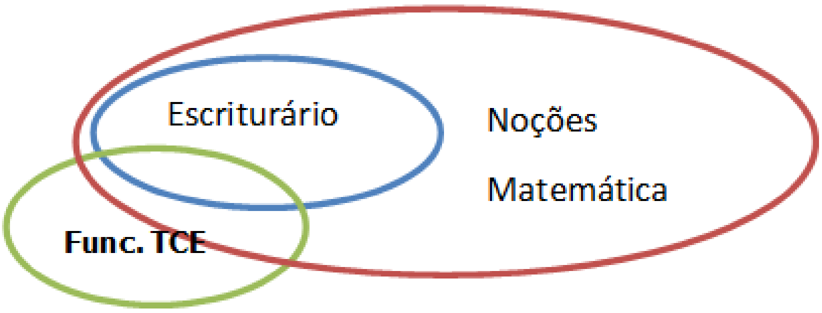
Primeiramente vamos representar a primeira premissa.

I – Todo escriturário deve ter noções de Matemática.

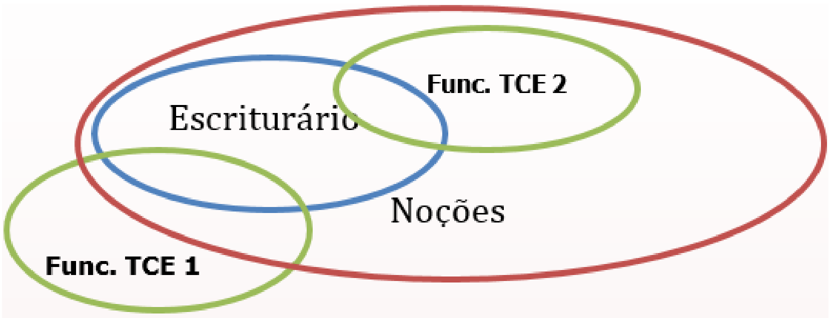


II – Alguns funcionários do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo são escriturários.

Vejamos uma hipótese para a segunda premissa.



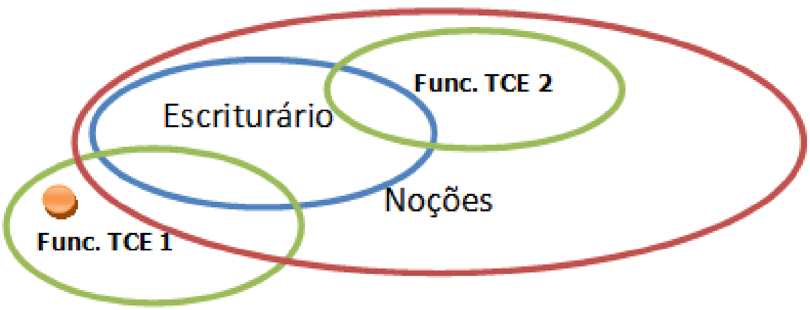
Vamos considerar agora a possibilidade de todos os funcionários terem noções de Matemática, ficamos agora com duas possibilidades distintas.



Analisamos agora as alternativas:

Alternativa A: Todo funcionário do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo deve ter noções de Matemática

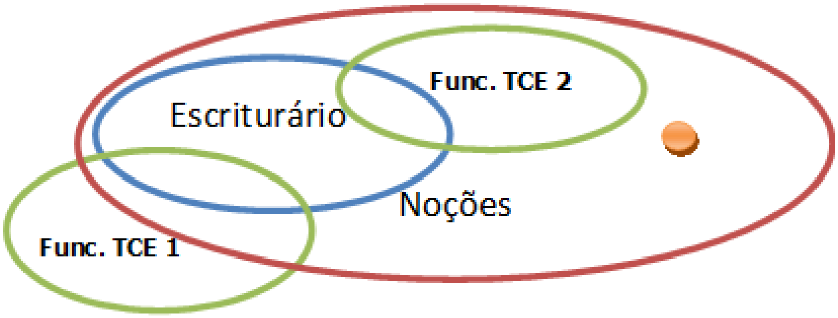
Solução:



Observe que o nosso símbolo representa um funcionário do TCE que **não** possui noção de matemática. Logo a conclusão é precipitada.

Alternativa B: Se Joaquim tem noções de Matemática, então ele é escriturário.

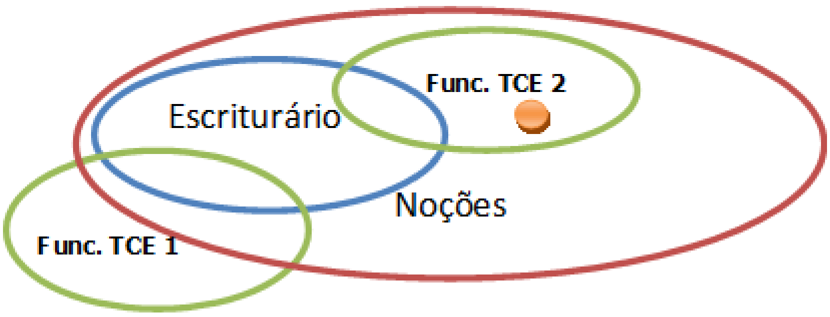
Solução:



O ponto em destaque representa alguém que possui noção de matemática, porém não é escriturário, logo a conclusão é precipitada e está errada.

Alternativa C: Se Joaquim é funcionário do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo, então ele é escriturário.

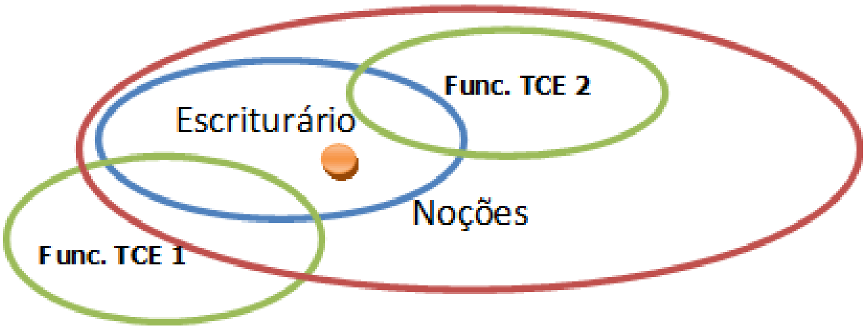
Solução:



O ponto em destaque representa alguém que possui é funcionário do TCE, porém não é escriturário, logo a conclusão é precipitada e está errada.

Alternativa D: Se Joaquim é escriturário, então ele é funcionário do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo.

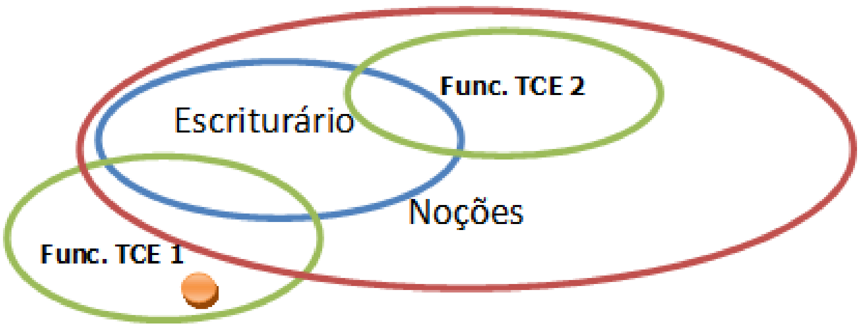
Solução:



O ponto em destaque representa alguém que é escriturário, porém não é funcionário do TCE, logo a conclusão é precipitada e está alternativa está errada.

Alternativa E: Alguns funcionários do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo podem não ter noções de Matemática.

Solução:



O ponto em destaque representa um funcionário do TCE que não tem noção de matemática, como a questão afirma que "podem", logo está correta.

Prova: IESES - 2014 - IGP-SC - Auxiliar Pericial – Criminalístico

Considere que as seguintes frases são verdadeiras e assinale a alternativa correta:

- Algum policial é alto;
- Todo policial é educado.

a) Todo policial educado é alto.
b) Algum policial alto não é educado.
c) Algum policial não educado é alto.
d) Algum policial educado é alto.

Prova: FDRH - 2008 - IGP-RS - Papiloscopista Policial

Considere os argumentos abaixo:

I – Todos os gatos são pretos.
Alguns animais pretos mordem.
Logo, alguns gatos mordem.

II – Se 11 é um número primo, então, 8 não é um número par.
Ora 8 é um número par, portanto, 11 não é um número primo.

III – Todos os X são Y.
Todos os Z são Y.
Alguns X estão quebrados.
Logo, alguns Y estão quebrados.

Quais são válidos?

a) Apenas o I.
b) Apenas o II.
c) Apenas o III.
d) Apenas o II e o III.
e) O I, o II e o III.

Gabarito: **1.** D **2.** D

CÓDIGOS E ANAGRAMAS

1. (Prova: FCC – 2014 - TJ-AP – Analista Judiciário) Bruno criou um código secreto para se comunicar por escrito com seus amigos. A tabela mostra algumas palavras traduzidas para esse código.

Palavra	Tradução no código de Bruno
POTE	QNUD
TERRA	UDSQB
CERA	DDSZ
FOGUEIRA	GNHTFHSZ

A palavra MEL, no código de Bruno, seria traduzida como:

a) LDK.
b) NFM.
c) LFK.
d) NDM.
e) OGN.

2. (Prova: FCC – 2012 – PREF. São Paulo-SP – Auditor Fiscal) Considere a multiplicação abaixo, em que letras iguais representam o mesmo dígito e o resultado é um número de 5 algarismos.

```
R  A  M  O  S
x           9
-------------
S  O  M  A  R
```

A soma (S + O + M + A + R) é igual a:

a) 33.
b) 31.
c) 29.
d) 27.
e) 25.

Gabarito: **1.** D **2.** D

QUESTÕES DE RESTO DE UMA DIVISÃO

São comuns as questões de raciocínio lógico que envolva resto de uma divisão. Normalmente essas questões abordam assuntos relacionados a calendário, múltiplo ou divisores ou qualquer outra sequência que seja cíclica.

Estas questões são resolvidas todas de forma semelhante, vejamos os exemplos abaixo:

QUESTÃO COMENTADA 1

CESGRANRIO: CAPES – 2008

Em um certo ano, o mês de abril termina em um domingo. É possível determinar o próximo mês a terminar em um domingo?

a) Sim, será o mês de setembro do mesmo ano.
b) Sim, será o mês de outubro do mesmo ano.
c) Sim, será o mês de dezembro do mesmo ano.
d) Sim, será o mês de janeiro do ano seguinte.
e) Não se pode determinar porque não se sabe se o ano seguinte é bissexto ou não.

Solução:

Sabendo que o mês de Abril possui 30 dias, logo sabemos que dia 30 de abril foi um domingo. Vamos identificar quantos dias teremos até o último dia de cada mês, assim verificamos se esta distância é múltipla de 7, já que a semana tem 7 dias e os domingos acontecerão sempre um número múltiplo de 7 após o dia 30 de Abril:

MÊS	QUANT. DIAS DO MÊS	DIAS ATÉ 30/04	MÚLTIPLO DE 7
MAIO	31	31	NÃO
JUNHO	30	61	NÃO
JULHO	31	92	NÃO
AGOSTO	31	123	NÃO
SETEMBRO	30	153	NÃO
OUTUBRO	31	184	NÃO
NOVEMBRO	30	214	NÃO
DEZEMBRO	31	245	**SIM (245/7 = 35)**

Solução será dia 31 de Dezembro do mesmo ano, alternativa C.

QUESTÃO COMENTADA 2

FCC: TST – 2012

Pedro é um atleta que se exercita diariamente. Seu treinador orientou-o a fazer flexões de braço com a frequência indicada na tabela abaixo:

Dia da semana	Número de flexões
2ª e 5ª feiras	40
3ª e 6ª feiras	10
4ª feiras	20
Sábados	30
Domingos	nenhuma

No dia de seu aniversário, Pedro fez 20 flexões de braço. No dia do aniversário de sua namorada, 260 dias depois do seu, Pedro:

a) não fez flexão.
b) fez 10 flexões.
c) fez 20 flexões.
d) fez 30 flexões.
e) fez 40 flexões.

Solução:

Com Pedro fez 20 flexões em seu aniversário, logo concluímos que caiu em uma quarta-feira. Devemos descobrir qual o dia da semana será após 260 dias. Primeiramente vamos descobrir quantas semanas se passaram até este dia, dividindo 260 por 7, já que uma semana tem 7 dias.

$\frac{260}{7} = 37$ (resto 1)

Assim sabemos que se passaram 37 semanas e mais um dia.

Como ele fez aniversário na quarta, se somarmos 1 dia temos quinta-feira e o total de flexões para este dia será de 40, segundo a tabela. **Alternativa E**

Prova: FCC - 2014 - AL-PE - Agente Legislativo

O dia 04 de março de 2014 foi uma terça-feira. Sendo assim, é correto afirmar que o dia 04 de março de 2015 será:

a) segunda-feira.
b) quarta-feira.
c) quinta-feira.
d) domingo.
e) terça-feira.

Prova: FCC - 2013 - TRT - 5ª Região (BA) - Analista Judiciário

Um ano bissexto possui 366 dias, o que significa que ele é composto por 52 semanas completas mais 2 dias. Se em um determinado ano bissexto o dia 1º de janeiro caiu em um sábado, então o dia 31 de dezembro cairá em:

a) um sábado.
b) um domingo.
c) uma 2ª feira.
d) uma 3ª feira.
e) uma 4ª feira.

Prova(s): FCC - 2013 - DPE-RS - Técnico de Apoio Especializado

Em uma montadora, são pintados, a partir do início de um turno de produção, 68 carros a cada hora, de acordo com a seguinte sequência de cores: os 33 primeiros são pintados de prata, os 20 seguintes de preto, os próximos 8 de branco, os 5 seguintes de azul e os 2 últimos de vermelho. A cada hora de funcionamento, essa sequência se repete.

Dessa forma, o 530º carro pintado em um turno de produção terá a cor:

a) prata.
b) preta.
c) branca.
d) azul.
e) vermelha.

Gabarito: **1.** B **2.** B **3.** C

PROBLEMAS DE MÍNIMO E MÁXIMO

1. Prova: FCC - 2012 - TJ-RJ - Analista Judiciário

A câmara municipal de uma cidade é composta por 21 vereadores, sendo 10 do partido A, 6 do partido B e 5 do partido C. A cada semestre, são sorteados n vereadores, que têm os gastos de seus gabinetes auditados por uma comissão independente. Para que se garanta que, em todo semestre, pelo menos um vereador de cada partido seja necessariamente sorteado, o valor de n deve ser, no mínimo,

a) 11.
b) 10.
c) 17.
d) 16.
e) 14.

2. Prova: FCC - 2009 - SEFAZ-SP - Agente Fiscal de Rendas - Prova 1

Numa cidade existem 10 milhões de pessoas. Nenhuma delas possui mais do que 200 mil fios de cabelo. Com esses dados, é correto afirmar que, necessariamente,

a) existem nessa cidade duas pessoas com o mesmo número de fios de cabelo.
b) existem nessa cidade pessoas sem nenhum fio de cabelo.
c) existem nessa cidade duas pessoas com quantidades diferentes de fios de cabelo.
d) o número médio de fios de cabelo por habitante dessa cidade é maior do que 100 mil.
e) somando-se os números de fios de cabelo de todas as pessoas dessa cidade obtém-se 2 × 1012.

3. Prova: FCC - 2014 - TRT - 16ª REGIÃO (MA) - Analista Judiciário

Em uma floresta com 1002 árvores, cada árvore tem de 900 a 1900 folhas. De acordo apenas com essa informação, é correto afirmar que, necessariamente,

a) ao menos duas árvores dessa floresta têm o mesmo número de folhas.
b) apenas duas árvores dessa floresta têm o mesmo número de folhas.
c) a diferença de folhas entre duas árvores dessa floresta não pode ser maior do que 900.
d) não há árvores com o mesmo número de folhas nessa floresta.
e) a média de folhas por árvore nessa floresta é de 1400.

Gabarito: **1.** C **2.** A **3.** A

PROBLEMAS ENVOLVENDO FUTEBOL

1. (Prova: FCC – 2014 - TRT 2ª Região (SP) – Técnico Judiciário) Um jogo de vôlei entre duas equipes é ganho por aquela que primeiro vencer três sets, podendo o placar terminar em 3 a 0, 3 a 1 ou 3 a 2. Cada set é ganho pela equipe que atingir 25 pontos, com uma diferença mínima de dois pontos a seu favor. Em caso de igualdade 24 a 24, o jogo continua até haver uma diferença de dois pontos (26 a 24, 27 a 25, e assim por diante). Em caso de igualdade de sets 2 a 2, o quinto e decisivo set é jogado até os 15 pontos, também devendo haver uma diferença mínima de dois pontos. Dessa forma, uma equipe pode perder um jogo de vôlei mesmo fazendo mais pontos do que a equipe adversária, considerando-se a soma dos pontos de todos os sets da partida. O número total de pontos da equipe derrotada pode superar o da equipe vencedora, em até:

a) 47 pontos.
b) 44 pontos.
c) 50 pontos.
d) 19 pontos.
e) 25 pontos.

2. (Prova: SHDIAS – 2014 – CEASA-Campinas – Assistente Administrativo) No basquete, uma cesta pode valer 1, 2, ou 3 pontos, Na partida final do campeonato, Leonardo fez 5 cestas, em um total de 11 pontos. Nesse caso, não é possível que Leonardo tenha feito exatamente:

a) Uma cesta de 1 ponto.
b) Quatro cestas de 2 pontos.
c) Três cestas de 3 pontos.
d) Três cestas de 2 pontos.

3. (Prova: CESPE – 2014 – SUFRAMA – Nível Superior) Em um campeonato de futebol, a pontuação acumulada de um time é a soma dos pontos obtidos em cada jogo disputado. Por jogo, cada time ganha três pontos por vitória, um ponto por empate e nenhum ponto em caso de derrota. Com base nessas informações, julgue o item seguinte.

Nesse campeonato, os critérios de desempate maior número de vitórias e menor número de derrotas são equivalentes.

(   ) CERTO

(   ) ERRADO

Gabarito: **1.** B **2.** D **3.** Errado

PROBLEMAS COM DIREÇÃO E SENTIDO

1. (Prova: FCC – 2014 – METRÔ-SP – Técnico de Sistemas Metroviários) M, N, O e P são quatro cidades próximas umas das outras. A cidade M está ao sul da cidade N. A cidade O está à leste da cidade M. Se a cidade P está à sudoeste da cidade O, então N está a:

a) noroeste de P.
b) nordeste de P.
c) norte de P.
d) sudeste de P.
e) sudoeste de P.

2. (Prova: FCC – 2014 – SABESP – Tecnólogo) Partindo de um ponto inicial A, Laura caminhou 4 km para leste, 2 km para sul, 3 km para leste, 6 km para norte, 6 km para oeste e, finalmente, 1 km para sul, chegando no ponto B. Artur partiu do mesmo ponto A de Laura percorrendo X km para norte e 1 km para a direção Y, chegando no mesmo ponto B em que Laura chegou. Sendo Y uma das quatro direções da rosa dos ventos (norte, sul, leste ou oeste), X e Y são, respectivamente,

a) 6 e sul.
b) 2 e norte.
c) 4 e oeste.
d) 3 e leste.
e) 4 e leste.

3. (Prova: FCC – 2014 – TRF 3ª Região – Técnico Judiciário) Partindo do ponto A, um automóvel percorreu 4,5 km no sentido Leste; percorreu 2,7 km no sentido Sul; percorreu 7,1 km no sentido Leste; percorreu 3,4 km no sentido Norte; percorreu 8,7 km no sentido Oeste; percorreu 4,8 km no sentido Norte; percorreu 5,4 km no sentido Oeste; per- correu 7,2 km no sentido Sul, percorreu 0,7 km no sentido Leste; percorreu 5,9 km no sentido Sul; percorreu 1,8 km no sentido Leste e parou. A distância entre o ponto em que o automóvel parou e o ponto A, inicial, é igual a :

a) 7,6 km.
b) 14,1 km.
c) 13,4 km.
d) 5,4 km.
e) 0,4 km.

Gabarito: **1.** C **2.** D **3.** A

QUESTÕES ENVOLVENDO SEQUÊNCIA DE NÚMEROS

É comum aparecer em provas de concurso questões envolvendo sequências de números, onde o candidato terá que descobrir a “lógica” da sequência para solucionar o problema.

A verdade é que não existe uma regra de resolução destas questões, cada sequência é diferente das demais, depende da lógica que o autor está cobrando.

O que vamos aprender neste capítulo é a resolver algumas das sequências que já foram cobradas em concursos anteriores, este tipo de questão, só existe uma única maneira de aprender a resolver, fazendo!

QUESTÃO COMENTADA

FCC: BACEN – 2006

No quadriculado seguinte os números foram colocados nas células obedecendo a um determinado padrão.

16	34	27	X
13	19	28	42
29	15	55	66

Seguindo esse padrão, o número X deve ser tal que:

a) X > 100
b) 90 < X < 100
c) 80 < X < 90
d) 70 < X < 80
e) X < 70

Solução:

Quando a sequencia se apresenta em tabelas, similares a esta, procure sempre encontrar uma lógica nas linhas ou nas colunas. A lógica da sequencia desta questão está na relação da linha três com as linhas 1 e 2.

A linha 3 é a soma das linhas 1 e 2 quando a coluna for impar e a subtração das linhas 1 e 2 quando a coluna for par, note:

Coluna 1: 16 + 13 = 29

Coluna 2: 34 - 19 = 15

Coluna 3: 27 + 28 = 55

Logo a coluna 4, que é par, teremos uma subtração:

x – 42 = 66 => x = 66 + 42 = 108

Alternativa A

QUESTÃO COMENTADA 2

FCC : TRT – 2011

Na sequência de operações seguinte, os produtos obtidos obedecem a determinado padrão.

1 x 1 = 1
11 x 11 = 121
111 x 111 = 12.321
1.111 x 1111 = 1.234.321
11.111 x 11.111 = 123.454.321

Assim sendo, é correto afirmar que, ao se efetuar 111 111 111 × 111 111 111, obtém-se um número cuja soma dos algarismos está compreendida entre:

a) 85 e 100.
b) 70 e 85.
c) 55 e 70.
d) 40 e 55.
e) 25 e 40.

Solução:

Note que o termo centra do resultado da multiplicação é sempre a quantidade de número 1 que estamos multiplicando, conforme destacado na tabela abaixo:

1 x 1	**1**
11 x 11	1**2**1
111 x 111	12. **3**21
1. 111 x 1. 111	1. 23**4**. 321
11. 111 x 11. 111	123. 4**5**4. 321

Perceba também que o resultado da multiplicação é formado por um número que começa com 1 e vai até a quantidade de números 1 que tem a multiplicação e depois começa a reduzir até o número 1 de volta.

Logo a multiplicação de 111 111 111 × 111 111 111 temos 9 números 1, assim o resultado certamente será composto pelo número 12345678 **9** 87654321. Agora basta apenas somar os algarismos e encontra como resposta o número 81, alternativa B.

QUESTÃO COMENTADA 3

CESGRANRIO: TCE/RO – 2007

O sistema binário de numeração, só se utilizam os algarismos 0 e 1. Os números naturais, normalmente representados na base decimal, podem ser também escritos na base binária como mostrado:

DECIMAL	BINÁRIO
0	0
1	1
2	10
3	11
4	100
5	101
6	110
7	111

De acordo com esse padrão lógico, o número 15 na base decimal, ao ser representado na base binária, corresponderá a:

a) 1000
b) 1010
c) 1100
d) 1111
e) 10000

Solução:

No sistema decimal que conhecemos, cada vez que conhecemos, a cada 10 de uma casa decimal forma-se outra casa decimal. Exemplo: 10 unidades é igual uma dezena, 10 dezenas é igual a uma centena e assim sucessivamente.

Já no sistema binário, a lógica é a mesma, porém a cada 2 unidades iremos formar uma nova casa decimal. Assim para transformar um número decimal em binário, basta dividirmos este número sucessivamente por dois e analisar sempre o resto, conforme exemplo abaixo.

Transformando 6 em binário:

6 / 2 = 3 (resto zero, logo zero irá ocupar primeira casa binária).

3 / 2 = 1 (resto 1, logo o 1 do resto irá ocupar a segunda casa binária enquanto o 1 quociente da divisão irá ocupar a terceira casa binária).

Resultado: 110

Para saber se está certo, basta resolver a seguinte multiplicação:

110 = $1 \times 2^2 + 1 \times 2^1 + 0 \times 20 = 4 + 2 + 0 =$ **6**

Utilizando esta linha de raciocínio temos que:

15 / 2 = 7 (resto 1)

7 / 2 = 3 (resto 1)

3 / 2 = 1 (resto 1)

Logo o número será 1111, **Alternativa D**

1. Prova: IDECAN - 2014 - AGU - Agente Administrativo

Observe a sequência: 49, 64, 81, 100, ...

Qual será o sétimo termo?

a) 144.
b) 169.
c) 196.
d) 225.
e) 256.

2. Prova: Instituto AOCP - 2014 - UFGD - Analista Administrativo

A sequência a seguir apresenta um padrão:

1; 8; 15; 22; ...

Qual é o quinto termo desta sequência?

a) 27.
b) 28.
c) 29.
d) 30.
e) 31.

3. Prova: FCC - 2010 - TCE-SP - Auxiliar da Fiscalização Financeira

Considere que os números inteiros e positivos que aparecem no quadro abaixo foram dispostos segundo determinado critério.

1	1	3	1	5	1
2	2	2	4	2	5
1	3	3	3	4	
4	2	4	3		
1	5	2			
6	1				

3. Completando corretamente esse quadro de acordo com tal critério, a soma dos números que estão faltando é:

a) maior que 19.
b) 19.
c) 16.
d) 14.
e) menor que 14.

4. Prova: FCC - 2014 - TRF - 4ª REGIÃO – Analista Judiciário – Informática

A sequência numérica 1, 7, 8, 3, 4, 1, 7, 8, 3, 4, 1, 7, 8, 3, 4, 1, ..., cujos dezesseis primeiros termos estão explicitados, segue o mesmo padrão de formação infinitamente. A soma dos primeiros 999 termos dessa sequência é igual a:

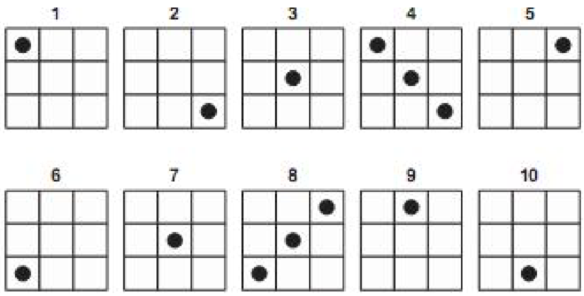
a) 4596.
b) 22954.
c) 4995.
d) 22996.
e) 5746.

Gabarito: **1.** B **2.** C **3.** A **4.** A

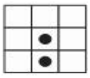
IMAGENS E FIGURAS

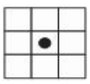
1. Prova: FCC – 2014 – TRT 16ª REGIÃO (AM)– Téc. Judiciário

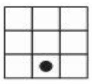
Considere as figuras abaixo:

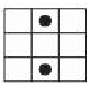


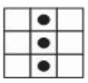
Seguindo o mesmo padrão de formação das dez primeiras figuras dessa sequência, a décima primeira figura é:

a) 

b) 

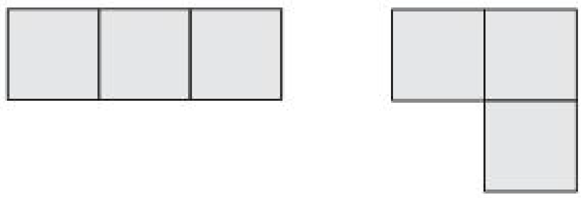
c) 

d) 

e) 

2. Prova: FCC – 2012 – TST – Téc. Judiciário

Marina possui um jogo de montar composto por várias peças quadradas, todas de mesmo tamanho. A única forma de juntar duas peças é unindo-as de modo que elas fiquem com um único lado em comum. Juntando-se três dessas peças, é possível formar apenas dois tipos diferentes de figuras, mostradas abaixo.

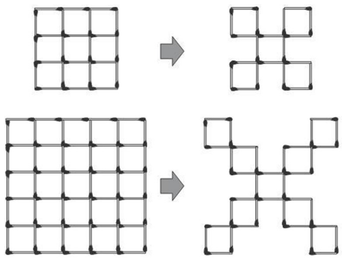


Note que as duas figuras podem aparecer em diferentes posições, o que não caracteriza novos tipos de figuras. O número de tipos diferentes de figuras que podem ser formados juntando-se quatro dessas peças é igual a

a) 4.
b) 5.
c) 6.
d) 7.
e) 8.

3. Prova: FCC – 2012 – TRT – Analista Judiciário

Partindo de um quadriculado n × n formado por palitos de fósforo, em que n é um número ímpar maior ou igual a 3, é possível, retirando alguns palitos, obter um "X" composto por 2n-1 quadrados. As figuras a seguir mostram como obter esse "X" para quadriculados 3 × 3 e 5 × 5.



Seguindo o mesmo padrão dos exemplos acima, partindo de um quadriculado 9 × 9, o total de palitos que deverão ser retirados para obter o "X" é igual a

a) 64.
b) 96.
c) 112.
d) 144.
e) 168.

Gabarito

1. B **2.** B **3.** C

LETRAS

1. (Prova: CEPERJ – 2014 – RIOPREVIDÊNCIA – Assistente Previdenciário) Observe atentamente a sequência a seguir:

ABCDEEDCBAABCDE...

A centésima primeira letra nessa sequência será:

a) A
b) B
c) C
d) D
e) E

2. (Prova: FCC – 2014 – TJ-AP – Técnico Judiciário) Cada termo da sequência a seguir é formado por seis vogais:

(AAAEEI; EEEIIO; IIIOOU; OOOUUA; UUUAAE; AAAEEI; EEEIIO; . . .)

Mantido o mesmo padrão de formação da sequência, se forem escritos os 12º, 24º, 36º e 45º termos, o número de vezes que a vogal U será escrita nesses termos é igual a

a) 1
b) 6
c) 5
d) 2
e) 3

3. Prova: FCC – 2014 – TRT 19ª Região (AL) – Técnico Judiciário

Gabriel descobriu pastas antigas arquivadas cronologicamente, organizadas e etiquetadas na seguinte sequência:

07_55A; 07_55B; 08_55A; 09_55A; 09_55B; 09_55C;

09_55D; 09_55E; 10_55A; 10_55B; 11_55A; 12_55A;

12_55B; 12_55C; 01_56A; 01_56B; 02_56A; 02_56B;

03_56A; xx_xxx; yy_yyy; zz_zzz; 04_56B.

Sabendo-se que as etiquetas xx_xxx; yy_yyy; zz_zzz representam que o código foi encoberto, a etiqueta com as letras yy_yyy deveria, para manter o mesmo padrão das demais, conter o código

a) 03_56C.
b) 04_57C
c) 04_56C.
d) 03_56B.
e) 04_56ª.

Gabarito: **1.** A **2.** C **3.** A

Raciocínio Lógico-Matemático

Professor Dudan

CONJUNTOS NUMÉRICOS

Números Naturais ($\mathbb{N}$)

Definição: $\mathbb{N} = \{0, 1, 2, 3, 4,...\}$

Subconjuntos

$\mathbb{N}^* = \{1, 2, 3, 4,...\}$ naturais não nulos.

Números Inteiros ($\mathbb{Z}$)

Definição: $\mathbb{Z} = \{..., -4, -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3, 4,...\}$

Subconjuntos

$\mathbb{Z}^* = \{..., -4, -3, -2, -1, 1, 2, 3, 4,...\}$ inteiros não nulos.

$\mathbb{Z}_+ = \{0, 1, 2, 3, 4,...\}$ inteiros não negativos (naturais).

$\mathbb{Z}^*_+ = \{1, 2, 3, 4,...\}$ inteiros positivos.

$\mathbb{Z}_- = \{..., -4, -3, -2, -1, 0\}$ inteiros não positivos.

$\mathbb{Z}^*_- = \{..., -4, -3, -2, -1\}$ inteiros negativos.

O módulo de um número inteiro, ou valor absoluto, é a distância da origem a esse ponto representado na reta numerada. Assim, módulo de – 4 é 4 e o módulo de 4 é também 4.

$|-4| = |4| = 4$

Faça você

1. Assinale V para as verdadeiras e F para as falsas

( ) $0 \in N$ ( ) $0 \in Z$ ( ) $-3 \in Z$ ( ) $-3 \in N$ ( ) N c Z

2. Calcule o valor da expressão $3 - |3+|-3|+|3||$.

Números Racionais ($\mathbb{Q}$)

Definição: Será inicialmente descrito como o conjunto dos quocientes entre dois números inteiros.

Logo $\mathbb{Q} = \{\frac{p}{q} \mid p \in \mathbb{Z} \text{ e } q \in \mathbb{Z}^*\}$

Subconjuntos

$\mathbb{Q}^*$ → racionais não nulos.

$\mathbb{Q}_+$ → racionais não negativos.

$\mathbb{Q}^*_+$ → racionais positivos.

$\mathbb{Q}_-$ → racionais não positivos.

$\mathbb{Q}^*_-$ → racionais negativos.

Faça você

3. Assinale V para as verdadeiras e F para as falsas:

( ) $0{,}333... \in Z$ ( ) $0 \in Q^*$ ( ) $-3 \in Q+$

( ) $-3{,}2 \in Z$ ( ) N c Q ( ) $0{,}3444... \in Q^*$

( ) $0{,}72 \in N$ ( ) $1{,}999... \in N$ ( ) $62 \in Q$

( ) Q c Z

Frações, Decimais e Fração Geratriz

Decimais exatos

$\frac{2}{5} = 0{,}4$ $\frac{1}{4} = 0{,}25$

Decimais periódicos

$\frac{1}{3} = 0{,}333... = 0{,}\overline{3}$ $\frac{7}{9} = 0{,}777... = 0{,}\overline{7}$

Transformação de dízima periódica em fração geratriz

São quatro passos

1. Escrever tudo na ordem, sem vírgula e sem repetir.
2. Subtrair o que não se repete, na ordem e sem vírgula.
3. No denominador:
   a) Para cada item "periódico", colocar um algarismo "9";
   b) Para cada intruso, se houver, colocar um algarismo "0".

Exemplos

a) 0,333... Seguindo os passos descritos acima: $\frac{(03 - 0)}{9} = 3/9 = 1/3$

b) 1,444... Seguindo os passos descritos acima: $\frac{14 - 1}{9} = 13/9$

c) 1,232323... Seguindo os passos descritos acima: $\frac{123 - 1}{99} = 122/99$

d) 2,1343434... Seguindo os passos descritos acima: $\frac{2134 - 21}{990} = 2113/990$

Números Irracionais ($\mathbb{I}$)

Definição: Todo número cuja representação decimal não é periódica.

Exemplos:

0,212112111... 1,203040... $\sqrt{2}$ π

Números Reais ($\mathbb{R}$)

Definição: Conjunto formado pelos números racionais e pelos irracionais.

$\mathbb{R} = \mathbb{Q} \cup \mathbb{I}$, sendo $\mathbb{Q} \cap \mathbb{I} = \emptyset$

Subconjuntos

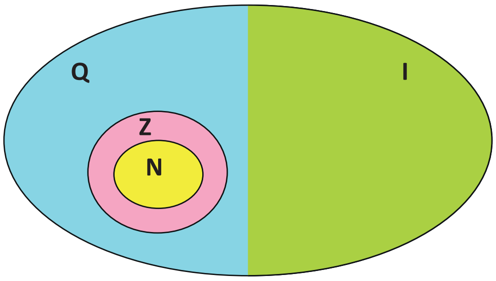
$\mathbb{R}^* = \{x \in R \mid x \neq 0\}$ → reais não nulos

$\mathbb{R}_+ = \{x \in R \mid x \geq 0\}$ → reais não negativos

$\mathbb{R}^*_+ = \{x \in R \mid x > 0\}$ → reais positivos

$\mathbb{R}_- = \{x \in R \mid x \leq 0\}$ → reais não positivos

$\mathbb{R}^*_- = \{x \in R \mid x < 0\}$ → reais negativos



Números Complexos ($\mathbb{C}$)

Definição: Todo número que pode ser escrito na forma **a + bi**, com **a** e **b** reais.

Exemplos:

3 + 2i	– 3i	– 2 + 7i
9	1,3	1,203040...
$\sqrt{2}$	π	

Resumindo:

Todo número é complexo.

Faça você

4. Seja R o número real representado pela dízima 0,999...
Pode-se afirmar que:

a) R é igual a 1.
b) R é menor que 1.
c) R se aproxima cada vez mais de 1 sem nunca chegar.
d) R é o último número real menor que 1.
e) R é um pouco maior que 1.

5. Entre os conjuntos abaixo, o único formado apenas por números racionais é:

a) $\{\pi, \sqrt{4}, -3\}$

b) $\left\{\sqrt{\frac{1}{4}}, -1{,}777..., -\frac{3}{6}\right\}$

c) $\{-\sqrt{2}, \pi, \sqrt[3]{-3}\}$

d) $\{1, \sqrt{2}, \sqrt[3]{3}\}$

e) $\{\sqrt{4}, \sqrt{6}, \sqrt{9}\}$

6. Dados os conjuntos numéricos $\mathbb{N}$, $\mathbb{Z}$, $\mathbb{Q}$ e $\mathbb{R}$, marque a alternativa que apresenta os elementos numéricos corretos, na respectiva ordem.

a) $-5, -6, -5/6, \pi$.
b) $-5, -5/6, -6, \pi$.
c) $0, 1, 2/3, \sqrt{9}$.
d) $1/5, 6, 15/2, \sqrt{2}$.
e) $\pi, 2, 2/3, \sqrt{5}$.

7. A lista mais completa de adjetivos que se aplica ao número $\frac{-1+\sqrt{25}}{2}$ é:

a) Complexo, real, irracional, negativo.
b) Real, racional, inteiro.
c) Complexo, real, racional, inteiro, negativo.
d) Complexo, real, racional, inteiro, positivo.
e) Complexo, real, irracional, inteiro.

8. Observe os seguintes números.

I – 2,212121...

II – 3, 212223...

III – $\pi/5$

IV – 3,1416

V – $\sqrt{-4}$

Assinale a alternativa que identifica os números irracionais.

a) I e II
b) I e IV
c) II e III
d) II e V
e) III e V

9. Se $a = \sqrt{5}$, $b = 33/25$, e $c = 1,323232...$, a afirmativa verdadeira é

a) $a < c < b$
b) $a < b < c$
c) $c < a < b$
d) $b < a < c$
e) $b < c < a$

Gabarito: **1.** * **2.** * **3.** * **4.** A **5.** B **6.** C **7.** D **8.** C **9.** E

TEORIA DOS CONJUNTOS (LINGUAGEM DOS CONJUNTOS)

Conjunto é um conceito primitivo, isto é, sem definição, que indica agrupamento de objetos, elementos, pessoas etc. Para nomear os conjuntos, usualmente são utilizadas letras maiúsculas do nosso alfabeto.

Representações:

Os conjuntos podem ser representados de três formas distintas:

I – Por enumeração (ou extensão): Nessa representação, o conjunto é apresentado pela citação de seus elementos entre chaves e separados por vírgula. Assim temos:

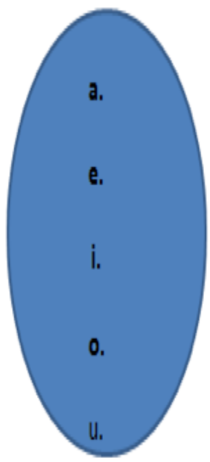
- O conjunto **"A"** das vogais –> **A = {a, e, i, o, u}**.
- O conjunto **"B"** dos números naturais menores que 5 –> **B = {0, 1, 2, 3, 4}**.
- O conjunto **"C"** dos estados da região Sul do Brasil –> **C = {RS, SC, PR}**

II – Por propriedade (ou compreensão): Nesta representação, o conjunto é apresentado por uma lei de formação que caracteriza todos os seus elementos. Assim, o conjunto "A" das vogais é dado por A = {x / x é vogal do alfabeto} –> (Lê-se: A é o conjunto dos elementos x, tal que x é uma vogal)

Outros exemplos:

- B = {x/x é número natural menor que 5}
- C = {x/x é estado da região Sul do Brasil}

III – Por Diagrama de Venn: Nessa representação, o conjunto é apresentado por meio de uma linha fechada de tal forma que todos os seus elementos estejam no seu interior. Assim, o conjunto "A" das vogais é dado por:



Classificação dos Conjuntos

Vejamos a classificação de alguns conjuntos:

- **Conjunto Unitário:** possui apenas um elemento. Exemplo: o conjunto formados pelos números primos e pares.
- **Conjunto Vazio:** não possui elementos, é representado por $\emptyset$ ou, mais raramente, por { }. Exemplo: um conjunto formado por elemento par, primo e diferente de 2.
- **Conjunto Universo (U):** possui todos os elementos necessários para realização de um estudo (pesquisa, entrevista etc.)
- **Conjunto Finito:** um conjunto é finito quando seus elementos podem ser contados um a um, do primeiro ao último, e o processo chega ao fim. Indica-se n(A) o número (quantidade) de elementos do conjunto "A".

  Exemplo: **A = {1, 4, 7, 10} é finito e n(A) = 4**
- **Conjunto Infinito:** um conjunto é infinito quando não é possível contar seus elementos do primeiro ao último.

Relação de Pertinência

É uma relação que estabelecemos entre elemento e conjunto, em que fazemos uso dos símbolos $\in$ e $\notin$.

Exemplo:

Fazendo uso dos símbolos $\in$ ou $\notin$, estabeleça a relação entre elemento e conjunto:

a) 10 _____ $\mathbb{N}$

b) – 4 _____ $\mathbb{N}$

c) 0,5 _____ $\mathbb{I}$

d) – 12,3 _____ $\mathbb{Q}$

e) 0,1212... _____ $\mathbb{Q}$

f) $\sqrt{3}$ _____ $\mathbb{I}$

g) $\sqrt{-16}$ _____ $\mathbb{R}$

Relação de Inclusão

É uma relação que estabelecemos entre dois conjuntos. Para essa relação fazemos uso dos símbolos $\subset$, $\not\subset$, $\supset$ e $\not\supset$.

Exemplos:

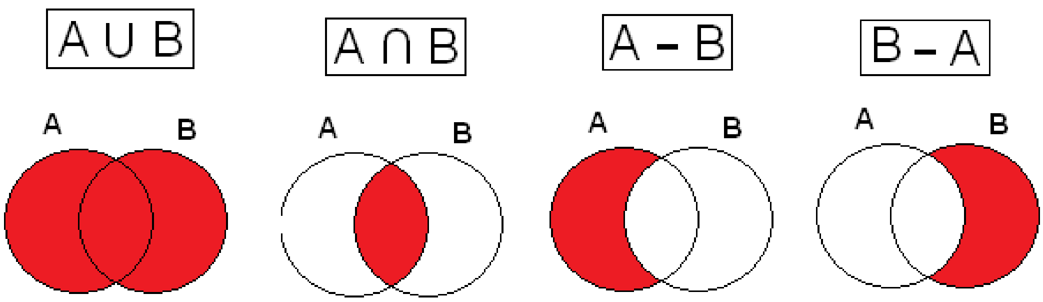
Fazendo uso dos símbolos de inclusão, estabeleça a relação entre os conjuntos:

a) $\mathbb{N}$ _____ $\mathbb{Z}$
b) $\mathbb{Q}$ _____ $\mathbb{N}$
c) $\mathbb{R}$ _____ $\mathbb{I}$
d) $\mathbb{I}$ _____ $\mathbb{Q}$

Observações:

- Dizemos que um conjunto **"B"** é um subconjunto ou parte do conjunto **"A"** se, e somente se, **B** $\subset$ **A**.
- Dois conjuntos **"A"** e **"B"** são iguais se, e somente se, **A** $\subset$ **B** e **B** $\subset$ **A**.
- Dados os conjuntos **"A"**, **"B"** e **"C"**, temos que: se **A** $\subset$ **B** e **B** $\subset$ **C**, então **A** $\subset$ **C**.

União, Intersecção e Diferença entre Conjuntos



Exemplos:

Dados os conjuntos A = {1, 3, 4, 5}, B = {2, 3, 4} e C = {4, 5, 10}. Determine:

a) $A \cap B$

b) $A \cup B$

c) $A - B$

d) $B - A$

e) $A \cap B \cap C$

f) $A \cup B \cup C$

1. Numa sala há *n* pessoas. Sabendo que 75 pessoas dessa sala gostam de matemática, 52 gostam de física, 30 pessoas gostam de ambas as matérias e 13 pessoas não gostam de nenhuma dessas matérias. É correto afirmar que n vale:

a) 170
b) 160
c) 140
d) 100.
e) 110.

2. Numa pesquisa encomendada sobre a preferência entre rádios numa determinada cidade, obteve o seguinte resultado:

- 50 pessoas ouvem a rádio Riograndense
- 27 pessoas escutam tanto a rádio Riograndense quanto a rádio Gauchesca
- 100 pessoas ouvem apenas uma dessas rádios
- 43 pessoas não escutam a rádio Gauchesca O número de pessoas entrevistadas foi.

a) 117
b) 127
c) 147
d) 177
e) 197

3. Uma pesquisa sobre a inscrição em cursos de esportes tinha as seguintes opções: A (Natação), B (Alongamento) e C (Voleibol) e assim foi montada a tabela seguinte:

Cursos	Alunos
Apenas A	9
Apenas B	20
Apenas C	10
A e B	13
A e C	8
B e C	18
A, B e C	3

Analise as afirmativas seguintes com base nos dados apresentados na tabela.

1. 33 pessoas se inscreveram em pelo menos dois cursos.
2. 52 pessoas não se inscreveram no curso A.
3. 48 pessoas se inscreveram no curso B.
4. O total de inscritos nos cursos foi de 88 pessoas.

A alternativa que contém todas as afirmativas corretas é:

a) 1 e 2
b) 1 e 3
c) 3 e 4
d) 1, 2 e 3
e) 2, 3 e 4

4. Assinale a alternativa incorreta:

a) $\mathbb{R} \subset \mathbb{C}$
b) $\mathbb{N} \subset \mathbb{Q}$
c) $\mathbb{Z} \subset \mathbb{R}$
d) $\mathbb{Q} \subset \mathbb{Z}$
e) $\emptyset \subset \mathbb{N}$

Gabarito: **1.** E **2.** C **3.** B 4. D

INTERVALOS NUMÉRICOS

O conjunto dos números reais é formado a partir da união dos conjuntos dos números Naturais, Inteiros, Racionais e Irracionais.

Pode-se representar o conjunto dos números reais associando cada número x ∈ R a um ponto de uma reta r.

Assim se convencionarmos uma origem O, associando a ela o zero, adotamos uma unidade e um sentido positivo para esta reta, teremos aquela que denominamos reta orientada.



Tipos de intervalo

Intervalos Limitados

Intervalo fechado:

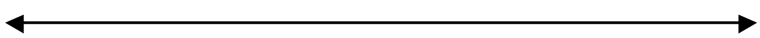
Números reais maiores ou iguais a “a” e menores ou iguais a “b”.



Intervalo: [a, b]

Conjunto: {x ∈ R | a ≤ x ≤ b}

Exemplo: Represente o intervalo [– 2; + 4]



Intervalo aberto:

Números reais maiores do que **a** e menores do que **b**.



Intervalo:]a, b[

Conjunto: {x ∈ R | a < x < b}

Exemplo: Represente o intervalo (– 2; + 4)

Intervalo fechado à esquerda:

Números reais maiores ou iguais a **a** e menores do que **b**.



Intervalo: [a, b[

Conjunto: {x ∈ R | a ≤ x < b}

Exemplo: Represente o intervalo [– 2; + 4)

Intervalo fechado à direita:

Números reais maiores do que **a** e menores ou iguais a **b**.



Intervalo:]a, b]

Conjunto: {x ∈ R | a < x ≤ b}

Exemplo: Represente o intervalo (– 2; + 4]

Intervalos ilimitados

Semirreta esquerda, fechada, de origem b:

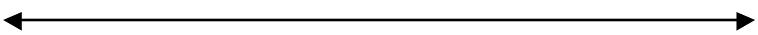
Números reais menores ou iguais a **b**.



Intervalo:] – ∞ ,b]

Conjunto: {x ∈ R | x ≤ b}

Exemplo: Represente o intervalo (– ∞; + 4]



Semirreta esquerda, aberta, de origem b:

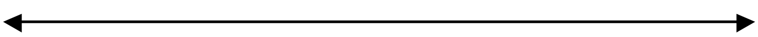
Números reais menores que **b**.



Intervalo:] – ∞ ,b[

Conjunto: {x ∈ R | x < b}

Exemplo: Represente o intervalo (– ∞; +4)



Semirreta direita, fechada, de origem a:

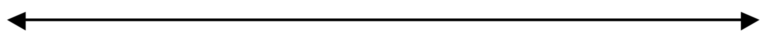
Números reais maiores ou iguais a **a**.



Intervalo: [a,+ ∞ [

Conjunto: {x ∈ R | x ≥ a}

Exemplo: Represente o intervalo [– 2; + ∞)



Semirreta direita, aberta, de origem a:

Números reais maiores que **a**.



Intervalo:]a, +∞ [

Conjunto: $\{x \in R \mid x > a\}$

Exemplo: Represente o intervalo (– 2; + ∞)

Reta numérica:

Números reais.



Intervalo:] – ∞ ,+ ∞ [

Conjunto: R

Exercicios:

1. Se $A = \{x \in \mathbb{R};\ -1 < x < 2\}$ e $B = \{x \in \mathbb{R};\ 0 \leq x < 3\}$, o conjunto $A \cap B$ é o intervalo:

a) [0; 2[
b)]0; 2[
c) [–1; 3]
d)]–1; 3[
e)]–1; 3]

2. Para o intervalo A = [–2, 5], o conjunto $A \cap \mathbb{N}^*$ é igual a:

a) {–2,–1, 1, 2, 3, 4, 5}
b) {1, 2, 3, 4, 5}
c) {1, 5}

d) {0, 1, 2, 3, 4, 5}
e)]1, 5]

3. A diferença A – B, sendo A = {x ∈ **IR**; – 4 ≤ x ≤ 3} e B = {x ∈ **IR**; – 2 ≤ x < 5} é igual a:

a) {x ∈ **IR**; – 4 ≤ x < – 2}
b) {x ∈ **IR**; – 4 ≤ x ≤ – 2}
c) {x ∈ **IR**; 3 < x < 5}
d) {x ∈ **IR**; 3 ≤ x ≤ 5}
e) {x ∈ **IR**; – 2 ≤ x < 5}

4. Dados os conjuntos A = [1, 3[e B =]2, 9], os conjuntos (A ∪ B), (A ∩ B) e (A – B) são, respectivamente:

a) [1, 9],]2, 3[, [1, 2]
b)]1, 9],]2, 3[,]1, 2]
c)]1, 9[,]2, 3[,]1, 2]
d) [1, 9],]2, 3], [1, 2]
e) [1, 9], [2, 3], [1, 2]

Gabarito: **1.** A **2.** B **3.** A **4.** A

NÚMEROS PRIMOS

Por definição, os números primos são números pertencentes ao conjunto dos números naturais não nulos, que possuem exatamente apenas dois divisores naturais distintos, o número 1 e o próprio número.

Segundo esta definição o número 1 não é um número primo, pois o mesmo não apresenta dois divisores distintos. Seu único divisor é o próprio 1.

O número 2 é o único número primo par, já que todos os demais números pares possuem ao menos 3 divisores, dentre eles a unidade, o próprio número e o número 2.

Números naturais não nulos que possuem mais de dois divisores são chamados de números compostos.

Exemplos:

a) 2 tem apenas os divisores 1 e 2, portanto 2 é um número primo.

b) 17 tem apenas os divisores 1 e 17, portanto 17 é um número primo.

c) 10 tem os divisores 1, 2, 5 e 10, portanto 10 não é um número primo.

Observações:

- 1 não é um número primo, porque ele tem apenas um divisor que é ele mesmo.
- 2 é o único número primo que é par.

Os números que têm mais de dois divisores são chamados números compostos.

Exemplo:

15 tem mais de dois divisores → 15 é um número composto.

Como identificar se um número é primo?

Iremos testar a divisibilidade do número por cada um dos números primos, iniciando em 2, até que a divisão tenha resto zero ou que o quociente seja menor ou igual ao número primo que se está testando como divisor.

Vamos testar se o número 17 é primo ou não:

17 ÷ 2 = 8, resta 1;

17 ÷ 3 = 5, restam 2;

17 ÷ 5 = 3, restam 2.

Neste ponto já podemos ter a certeza de que o número 17 é primo, pois nenhum dos divisores primos testados produziu resto 0 e o quociente da divisão pelo número primo 5 é igual a 3 que é menor que o divisor 5.

Vejamos agora se o número 29 é primo ou não:

29 ÷ 2 = 14, resta 1;

29 ÷ 3 = 9, restam 2;

29 ÷ 5 = 5, restam 4.

Como neste ponto quociente da divisão de 29 pelo número primo 5 é igual ao próprio divisor 5, podemos então afirmar com certeza que o número 29 é primo, pois nenhum dos divisores primos testados resultou em uma divisão exata.

E o número 161?

Ele não é par, portanto não é divisível por 2;

1 + 6 + 1 = 8, portanto não é divisível por 3;

Ele não termina em 0 nem em 5, portanto não é divisível por 5;

Quando dividido por 7 ÷ 161 / 7 = 23, com resto zero, logo 161 é divisível por 7, e portanto não é um número primo.

E o número 113:

Ele não é par, portanto não é divisível por 2;

1 + 1 + 3 = 5, portanto não é divisível por 3;

Ele não termina em 0 nem em 5, portanto não é divisível por 5;

Se dividido por 7 ÷ 113 / 7 = 16, com resto 1. O quociente (16) ainda é maior que o divisor (7).

Agora dividido por 11 ÷ 113 / 11 = 10, com resto 3. O quociente (10) é menor que o divisor (11), e além disso o resto é diferente de zero (o resto vale 3), portanto 113 é um número primo.

O Que São Números Primos Entre Si?

Um resultado na teoria de números é que todo número natural, maior que 1, pode ser escrito como um produto, em que os fatores são todos números primos.

Por exemplo, (2.2.5) é a decomposição do número 20 em fatores primos, isto é, 20 = 2.2.5

Deve-se observar que, se o número em questão for um número primo, então a decomposição será o próprio número.

Por exemplo, 7 será a decomposição em fatores primos do número 7.

Assim, se após a decomposição de dois números naturais a e b (maiores que 1), em fatores primos, não houver fatores comuns; então a e b serão denominados números primos entre si.

Observe que 20 e 21 são números primos entre si, pois 20 = 2.2.5 e 21 = 3.7;

Já os números 15 e 21 não são primos entre si, pois 15 = 3.5 e 21 = 3.7

Resumindo: Um conjunto de números inteiros é chamado de mutuamente primo se não existir um inteiro maior do que 1 que divida todos os elementos.

Assim chamamos de números primos entre si um conjunto de dois ou mais números naturais cujo único divisor comum a todos eles seja o número 1.

Exemplo:

Os divisores do número 10 são: 1, 2, 5 e 10.

Os divisores de 20 são: 1, 2, 4, 5, 10 e 20.

Os divisores de 21 são: 1, 3, 7 e 21.

Podemos então afirmar que juntos, os números 10, 20 e 21 são primos entre si, ou mutuamente primos, já que o único divisor comum a todos eles continua sendo o número 1.

Observe, no entanto que os números 10 e 20 não são números primos, pois os números 1, 2, 5 e 10 são divisores comuns aos dois.

Em síntese para sabermos se um conjunto de números são primos entre si, ou mutuamente primos, basta calcularmos o seu máximo divisor comum (MDC). Se for 1, todos números do conjuntos serão primos entre si.

Regra prática para descobrir se dois números naturais são primos entre si:

Seriam os números 49 e 6 primos entre si?

Se colocarmos 49 e 6 na forma de fração $\frac{46}{6}$, não dá para simplificar por nenhum número, logo temos uma fração IRREDUTÍVEL.

Assim dizemos que 49 e 6 são PRIMOS ENTRE SI.

OPERAÇÕES MATEMÁTICAS

Observe que cada operação tem nomes especiais:

- **Adição:** 3 + 4 = 7, onde os números 3 e 4 são as *parcelas* e o número 7 é a *soma ou total*.
- **Subtração:** 8 – 5 = 3, onde o número 8 é o *minuendo*, o número 5 é o *subtraendo* e o número 3 é a *diferença*.
- **Multiplicação:** 6 × 5 = 30, onde os números 6 e 5 são os *fatores* e o número 30 é o *produto*.
- **Divisão:** 10 ÷ 5 = 2, onde 10 é o *dividendo*, 5 é o *divisor* e 2 é o *quociente*, neste caso o *resto* da divisão é ZERO.

Regra de sinais da adição e subtração de números inteiros

- **A soma de dois números positivos é um número positivo.**
  (+ 3) + (+ 4) = + 7, na prática eliminamos os parênteses. + 3 + 4 = + 7

- **A soma de dois números negativos é um número negativo.**
  (-3) + (-4) = – 7, na prática eliminamos os parênteses. – 3 – 4 = – 7

- **Se adicionarmos dois números de sinais diferentes, subtraímos seus valores absolutos e damos o sinal do número que tiver o maior valor absoluto.**
  (– 4) + (+ 5) = + 1, na prática eliminamos os parênteses. – 4 + 5 = 1 assim, 6 – 8 = – 2.

- **Se subtrairmos dois números inteiros, adicionamos ao 1º o oposto do 2º número.**
  (+ 5) – (+ 2) = (+ 5) + (– 2) = + 3, na prática eliminamos os parênteses escrevendo o oposto do segundo número, então: + 5 – 2 = + 3 **(o oposto de +2 é – 2)**

  (– 9) – (- 3) = – 9 + 3 = – 6
  (– 8) – (+ 5) = – 8 – 5 = – 13

DICA

Na adição e subtração, quando os sinais forem iguais, somamos os números e conservamos o mesmo sinal, quadno os sinais forem diferentes, diminuimos os números e conservamos o sinal do maior valor absoluto.

1. Calcule:

a) – 3 + 5 =

b) + 43 – 21 =

c) – 9 – 24 =

d) – 25 + (– 32) =

e) + 5 – 14 =

f) + 7 + (– 4) =

g) – 19 – (– 15) =

h) + 7 – (– 2) =

i) + 9 – 5 =

j) – 8 + 4 + 5 =

k) – 9 – 1 – 2 =

l) + (-6) – (+3) + 5 =

Regra de sinais da multiplicação e divisão de números inteiros

- **Ao multiplicarmos ou dividirmos dois números de sinais positivos, o resultado é um número positivo.**

  a) (+ 3) × (+ 8) = + 24

  b) (+12) ÷ (+ 2) = + 6

- **Ao multiplicarmos ou dividirmos dois números de sinais negativos, o resultado é um número positivo.**

  a) (– 6) × (– 5) = + 30

  b) (– 9) ÷ (– 3) = + 3

- **Ao multiplicarmos ou dividirmos dois números de sinais diferentes, o resultado é um número negativo.**

  a) (– 4) × (+ 3) = – 12

  b) (+ 16) ÷ (– 8) = – 2

DICA

Na multiplicação/divisão, quando os dois sinais forem iguais, o resultado é (+), e quando forem diferentes, o resultado é (–).

2. Calcule os produtos e os quocientes:

a) $(-9) \times (-3) =$ **b)** $4 \div (-2) =$ **c)** $-6 \times 9 =$

d) $(-4) \div (-4) =$ **e)** $12 \div (-6) =$ **f)** $-1 \times (-14) =$

g) $(+7) \times (+2) =$ **h)** $(-8) \div (-4) =$ **i)** $-5 \text{ x } (-4) \div 2 =$

3. Efetue os cálculos a seguir:

a) $2085 - 1463 =$ **b)** $700 + 285 =$ **c)** $435 \text{ x } 75 =$

d) $4862 \div 36 =$ **e)** $3{,}45 - 2{,}4 =$ **f)** $223{,}4 + 1{,}42 =$

g) $28{,}8 \div 4 =$ **h)** $86{,}2 \text{ x } 3 =$

Potenciação e Radiciação

- No exemplo $7^2 = 49$ temos que: 7 é a base, 2 é o expoente e 49 é a potência.
- A potência é uma multiplicação de fatores iguais: $7^2 = 7 \text{ x } 7 = 49$
- Todo número inteiro elevado a 1 é igual a ele mesmo:
  Ex.: **a)** $(-4)^1 = -4$ **b)** $(+5)^1 = 5$
- Todo número inteiro elevado a zero é igual a 1.
  Ex.: **a)** $(-8)^0 = 1$ **b)** $(+2)^0 = 1$
- No exemplo $\sqrt[3]{8} = 2$ temos que: 3 é o índice da raiz, 8 é o radicando, 2 é a raiz e o simbolo $\sqrt{\ }$ é o radical.
  Ex.: **a)** $5^2 = 25$ **b)** $2^3 = 8$ **c)** $3^4 = 81$
  d) $\sqrt[4]{625} = 5$ **e)** $\sqrt{64} = 8$ **f)** $\sqrt[3]{27} = 3$

Regra de sinais da potenciação de números inteiros

- **Expoente par com parênteses: a potência é sempre positiva.**

  Exemplos: **a)** $(-2)^4 = 16$, porque $(-2) \times (-2) \times (-2) \times (-2) = +16$
  b) $(+2)^2 = 4$, porque $(+2) \times (+2) = +4$

- **Expoente ímpar com parênteses: a potência terá o mesmo sinal da base**

  Exemplos: **a)** $(-2)^3 = -8$, porque $(-2) \times (-2) \times (-2) = -8$
  b) $(+2)^5 = +32$, porque $(+2) \times (+2) \times (+2) \times (+2) \times (+2) = +32$

- **Quando não tiver parênteses, conservamos o sinal da base independente do expoente.**

  Exemplos: **a)** $-2^2 = -4$
  b) $-2^3 = -8$
  c) $+3^2 = 9$
  d) $+5^3 = +125$

4. Calcule as potências:

a) $3^2 =$ **b)** $(-3)^2 =$

c) $-3^2 =$ **d)** $(+5)^3 =$

e) $(-6)^2 =$ **f)** $-4^3 =$

g) $(-1)^2 =$ **h)** $(+4)^2 =$

i) $(-5)^0 =$ **j)** $-7^2 =$

k) $(-2{,}1)^2 =$ **l)** $-1{,}1^3 =$

m) $(-8)^2 =$ **n)** $-8^2 =$

Propriedades da Potenciação

- **Produto de potência de mesma base:** Conserva-se a base e somam-se os expoentes.

  Exemplos:

  a) $a^3 \times a^4 \times a^2 = a^9$
  b) $(-5)^2 \times (-5) = (-5)^3$
  c) $3 \times 3 \times 3^2 = 3^4$

- **Divisão de potências de mesma base:** Conserva-se a base e subtraem-se os expoentes.

  Exemplos:

  a) $b^5 \div b^2 = b^3$
  b) $(-2)^6 \div (-2)^4 = (-2)^2$
  c) $(-19)^{15} \div (-19)^5 = (-19)^{10}$

- **Potência de potência:** Conserva-se a base e multiplicam-se os expoentes.

  Exemplos:

  a) $(a^2)^3 = a^6$
  b) $[(-2)^5]^2 = (-2)^{10}$

- **Potência de um produto ou de um quociente:** Multiplica–se o expoente de cada um dos elementos da operação da multiplicação ou divisão pela potência indicada.

  Exemplos:

  a) $[(-5)^2 \times (+3)^4]^3 = (-5)^6 \times (+3)^{12}$
  b) $[(-2) \div (-3)^4]^2 = (-2)^2 \div (-3)^8$

Expressões numéricas

Para resolver expressões numéricas é preciso obedecer a seguinte ordem:

1º resolvemos as potenciações e radiciações na ordem em que aparecem.

2º resolvemos as multiplicações e divisões na ordem em que aparecem.

3º resolvemos as adições e subtrações na ordem em que aparecem.

Caso contenha sinais de associação:

1º resolvemos os parênteses **( )**

2º resolvemos os colchetes **[ ]**

3º resolvemos as chaves **{ }**

5. Calcule o valor das expressões numéricas:

a) $6^2 \div 3^2 + 10^2 \div 50 =$

b) $20 + 2^3 \times 10 - 4^2 \div 2 =$

c) $10^0 + 100^0 + 1000^0 =$

d) $5^2 - 5 \times 1^5 + 5^0 \times 5^3 =$

e) $5^3 - 2^2 \times [2^4 + 2 \times (2^3 - 3)] + 10^0 =$

f) $2 \times \{40 - [15 - (3^2 - 4)]\} =$

Simplificação de frações

- Para simplificar uma fração, divide-se o numerador e o denominador da fração por um mesmo número.

  Exemplo:

  a) $\frac{6}{14} \div \frac{2}{2} = \frac{3}{7}$

  b) $\frac{40}{12} \div \frac{2}{2} = \frac{20}{6} \div \frac{2}{2} = \frac{10}{3}$ ou $\frac{40}{12} \div \frac{4}{4} = \frac{10}{3}$

- Quando o numerador é divisível pelo denominador efetua-se a divisão e se obtém um número inteiro.

  Exemplo:

  a) $\frac{100}{-25} = -4$

  b) $\frac{299}{23} = 13$

6. Simplifique as frações, aplicando a regra de sinais da divisão:

a) $-\frac{75}{50}$ **b)** $-\frac{48}{84}$ **c)** $-\frac{36}{2}$ **d)** $-\frac{10}{15}$

A relação entre as frações decimais e os números decimais

- Para transformar uma fração decimal em número decimal, escrevemos o numerador da fração e o separamos com uma vírgula deixando tantas casas decimais quanto forem os zeros do denominador.

  Exemplo: **a)** $\frac{48}{10} = 4{,}8$ **b)** $\frac{365}{100} = 3{,}65$ **c)** $\frac{98}{1.000} = 0{,}098$ **d)** $\frac{678}{10} = 67{,}8$

- Para transformar um número decimal em uma fração decimal, colocamos no denominador tantos zeros quanto forem os números depois da vírgula do número decimal.

  Exemplo: **a)** $43{,}7 = \frac{437}{10}$ **b)** $96{,}45 = \frac{9.645}{100}$ **c)** $0{,}04 = \frac{4}{100}$ **d)** $4{,}876 = \frac{4.876}{1.000}$

Adição e subtração de frações

Com o mesmo denominador

- Sendo os denominadores iguais, basta somar ou diminuir os numeradores.

  Exemplo: **a)** $\frac{21}{6} - \frac{4}{6} + \frac{9}{6} = \frac{26}{6}$ simplificando $\frac{26}{6} = \frac{13}{3}$ **b)** $\frac{1}{4} + \frac{3}{4} = \frac{4}{4} = 1$

Com denominadores diferentes

- Sendo os denominadores diferentes é preciso encontrar as frações equivalentes às frações dadas de modo que os denominadores sejam iguais, uma maneira prática é encontrar o MMC dos denomiadores, veja:

  $\frac{2}{3} - \frac{4}{5}$ o MMC de 3 e 5 é 15. Para encontrar os novos numeradores, dividi-se o MMC (15) pelo denominador da primeira fraçã e multiplica o resultado da divisão pelo seu numerador: 15 ÷ 3 = 5 x 2 = 10 e assim procedemos com as demais frações, então: $\frac{2}{3} - \frac{4}{5} = \frac{10}{15} - \frac{12}{15}$

  Observe que a fração $\frac{10}{15}$ é equivalente à fração $\frac{2}{3}$ e a fração $\frac{12}{15}$ é equivalente a fração $\frac{4}{5}$

  Por fim, efetuamos o cálculo indicado entre $\frac{10}{15} - \frac{12}{15} = -\frac{2}{15}$

7. Calcule o valor das expressões e simplifique quando for possível:

a) $-\frac{3}{4} + \frac{2}{10} - \frac{5}{2} - \frac{5}{10}$

b) $\frac{7}{3} + 2 - \frac{1}{4}$

Multiplicação e divisão de frações

- Para multiplicar frações, basta multiplicar os numeradores entre si e os denominadores entre si também.

  Exemplo: **a)** $\frac{2}{5} \times \left(-\frac{3}{4}\right) = -\frac{6}{20}$ simplificando $-\frac{3}{10}$

- Para dividir frações, basta multiplicar a primeira fração pelo inverso da segunda.

  Exemplo: **a)** $-\frac{3}{8} \div \frac{5}{7} = -\frac{3}{8} \times \frac{7}{5} = -\frac{21}{40}$ **b)** $\frac{\frac{1}{2}}{-\frac{3}{5}} = -\frac{1}{2} \times \frac{5}{3} - \frac{5}{6}$

DICA

Dividir por um número é multiplicar pelo seu inverso!

8. Efetue e simplifique quando for possível:

a) $\frac{4}{7} \div \left(-\frac{2}{5}\right)$ **b)** $-\frac{1}{2}\left(-\frac{3}{4}\right)\frac{2}{3}$ **c)** $(-4) \div \left(-\frac{3}{8}\right)$ **d)** $\dfrac{-1-\frac{1}{7}}{\frac{3}{6}-\left(\frac{-1}{3}\right)}$

9. Aplique seus conhecimentos e calcule o valor das expressões numéricas. Observe as operações indicadas, a existência de sinais de associação e tenha cuidado com as potências.

a) $(-1-2-3-4-5) \div (+15) =$

b) $(8+10 \div 2-12) \div (-4+3) =$

c) $-3-\{-2-[(-35) \div \sqrt{25}+2]\} =$

d) $4-\{(-2) \times (-3)-[-11+(-3) \times (-4)]-(-1)\} =$

e) $-2+\{-5-[-2-(-2)-3-(3-2)]+5\} =$

f) $-15+10 \div (2-7) =$

10. Efetue os cálculos a seguir:

a) 2075 – 2163 **b)** 740 – 485 **c)** 415 × 72

d) 1548 ÷ 36 **e)** 13,46 – 8,4 **f)** 223,4 + 1,42

g) 3,32 × 2,5 **h)** 86,2 × 3 **i)** 78,8 ÷ 4

j) 100 ÷ 2,5 **k)** 21,2 ÷ 0,24 **l)** 34,1 ÷ 3,1

Potenciação e radiciação de frações

- Para elevarmos uma fração a uma determinada potência, determina-se a potenciação do numerador e do denominador obedecendo as regras de sinais da potenciação.

  Exemplo: **a)** $\left(-\frac{2}{3}\right)^2 = +\frac{4}{9}$ **b)** $\left(-\frac{1}{4}\right)^3 = -\frac{1}{64}$ **c)** $\left(+\frac{3}{5}\right)^3 = \frac{27}{125}$

- Um número racional negativo não tem raiz de índice par no conjunto Q, se o índice for ímpar pode ter raiz positiva ou negativa.

  Exemplo: **a)** $\sqrt{-36} = \notin Q$
  b) $\sqrt[4]{-81} = \notin Q$

- Já o índice ímpar admite raiz nagativa em Q.

  Exemplo: **a)** $\sqrt[3]{-64} = -4$, porque $(-4)^3 = -64$
  b) $\sqrt[5]{-32} = -2$, porque $(-2)^5 = -32$

Expoente negativo

Todo número diferente de zero elevado a um expoente negativo é igual ao inverso do mesmo número com expoente positivo.

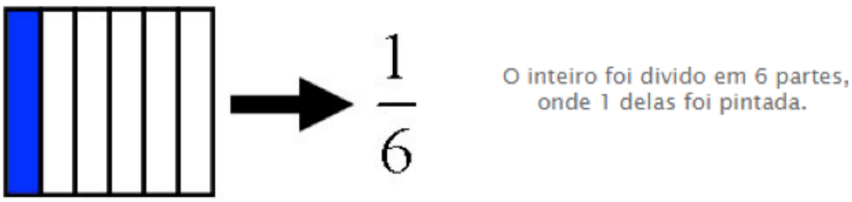
Exemplo: **a)** $\frac{1}{7^2} = \frac{1}{49}$ **b)** $4^{-3} = \frac{1}{4^3} = \frac{1}{64}$ **c)** $\left(-\frac{2}{4}\right)^{-2} = \left(-\frac{4}{2}\right)^2 = +\frac{16}{4}$

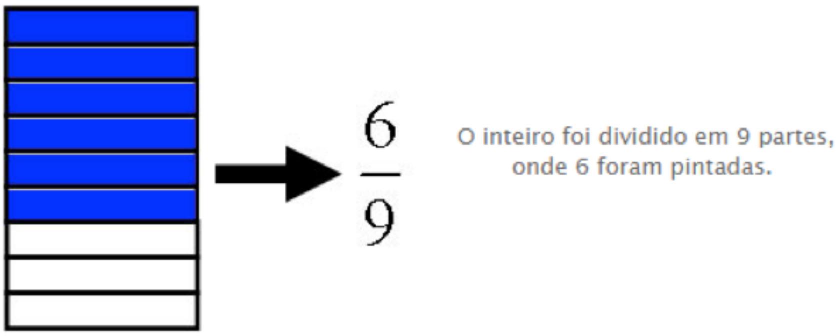
FRAÇÕES

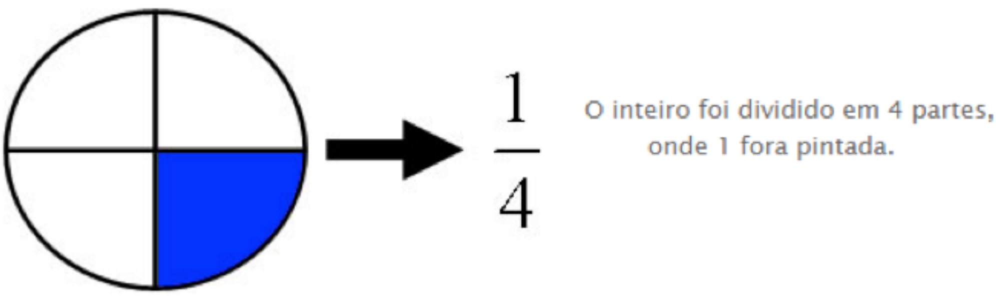
Definição

Fração é um modo de expressar uma quantidade a partir de uma razão de dois números inteiros. A palavra vem do latim fractus e significa "partido", dividido ou "quebrado (do verbo frangere: "quebrar").

Também é considerada parte de um inteiro, que foi dividido em partes exatamente iguais. As frações são escritas na forma de números e na forma de desenhos. Observe alguns exemplos:







Na fração, a parte de cima é chamada de numerador, e indica quantas partes do inteiro foram utilizadas.

A parte de baixo é chamada de denominador, que indica a quantidade máxima de partes em que fora dividido o inteiro e nunca pode ser zero.

$$\frac{2}{5} = \frac{\text{numerador}}{\text{denominador}}$$

Ex.: Uma professora tem que dividir três folhas de papel de seda entre quatro alunos, como ela pode fazer isso?

Se cada aluno ficar com 3/4 (lê-se três quartos) da folha. Ou seja, você vai dividir cada folha em 4 partes e distribuir 3 para cada aluno.

Assim , por exemplo, a fração 56/8 (lê-se cinquenta e seis oitavos) designa o quociente de 56 por 8. Ela é igual a 7, pois 7 × 8 = 56.

Relação entre frações decimais e os números decimais

Para transformar uma fração decimal (de denominador 10) em um número decimal, escrevemos o numerador da fração e o separamos com uma vírgula deixando tantas casas decimais à direita quanto forem os zeros do denominador.

Exemplo: 48 /10 = 4,8   365 / 100 = 3,65

98/1000 = 0,098   678 / 10 = 67,8

Para a transformação contrária (decimal em fração decimal), colocamos no denominador tantos zeros quantos forem os números à direita da vírgula no decimal.

Exemplo: 43,7 = 437 / 10   96,45 = 9645/ 100

0,04 = 4 / 100   4,876 = 4876 / 1000

SIMPLIFICAÇÃO de FRAÇÕES

Para simplificar uma fração, se possível, basta dividir o numerador e o denominador por um mesmo número se eles não são números primos entre si.

Exemplos: $\frac{6}{14} = \frac{3}{7}$ $\frac{40}{12} = \frac{10}{3}$

COMPARAÇÃO entre FRAÇÕES

Se duas frações possuem denominadores iguais, a maior fração é a que possui maior numerador. Por exemplo:

$$\frac{3}{5} < \frac{4}{5}$$

Para estabelecer comparação entre frações, é preciso que elas tenham o mesmo denominador. Isso é obtido através do menor múltiplo comum.

Exemplo:

$$\frac{2}{5} \; ? \; \frac{3}{7}$$

Na comparação entre frações com denominadores diferentes, devemos usar frações equivalentes a elas e de mesmo denominador, para assim compará-las.

O MMC entre 5 e 7 é 35, logo:

$$\frac{35}{5} = 7 \therefore 7 \times 2 = 14 \longrightarrow \frac{2}{5} = \frac{14}{35}$$

$$\frac{35}{7} = 5 \therefore 5 \times 3 = 15 \longrightarrow \frac{3}{7} = \frac{15}{35}$$

Assim temos que $\frac{2}{5} < \frac{3}{7}$

ADIÇÃO E SUBTRAÇÃO

- Sendo os denominadores iguais, basta somar ou subtrair os numeradores e manter o denominador.

Exemplos:

$$\frac{21}{6} - \frac{4}{6} + \frac{9}{6} = \frac{21-4+9}{6} = \frac{26}{6} = \frac{13}{3}$$

$$\frac{1}{4} + \frac{3}{4} = \frac{1+3}{4} = \frac{4}{4} = 1$$

- Se os denominadores forem diferentes será necessário encontrar frações equivalentes (proporcionais) que sejam escritas no mesmo denominador comum. Usaremos o M.M.C , veja:

Exemplo:

$$\frac{2}{3} - \frac{4}{5}$$

O m.m.c de 3 e 5 é 15 , em seguida divide-se o m.m.c pelo denominador original de cada fração e multiplica o resultado pelo numerador, obtendo assim , uma fração equivalente.

Observe que com isso , temos :

$$\frac{2}{3} = \frac{10}{15} \; e \; \frac{4}{5} = \frac{12}{15}$$

Por fim efetuamos o cálculo

$$\frac{10}{15} - \frac{12}{15} = -\frac{2}{15}$$

Exemplo:

$$\frac{2}{9} + \frac{3}{6} = \frac{2 \times 2 + 3 \times 3}{18} = \frac{13}{18} \text{ (O MMC de 9 e 6 é 18)}$$

Exemplo: Calcule o valor das expressões e simplifique quando for possível:

a) $\frac{-3}{4} + \frac{2}{10} - \frac{5}{2} - \frac{5}{10}$

b) $\frac{7}{3} + 2 - \frac{1}{4}$

c) $\left(\frac{1}{3} + \frac{1}{2}\right) - \left(\frac{5}{6} - \frac{3}{4}\right)$

d) $\frac{1}{2} + (-0,3)$

MULTIPLICAÇÃO e DIVISÃO

Para multiplicar frações basta multiplicar os numeradores entre si e fazer o mesmo entre os denominadores, independente se são iguais ou não.

Exemplo:

$$\frac{2}{5} \cdot \frac{3}{4} = \frac{2.3}{5.4} = \frac{6}{20} = \frac{3}{10}$$

Para dividir as frações, basta multiplicar a primeira fração pelo inverso da segunda fração.

Exemplo:

$$\frac{2}{5} \div \frac{3}{4} = \frac{2}{5} \cdot \frac{4}{3} = \frac{2.4}{5.3} = \frac{8}{15}$$

$$\frac{-\frac{1}{2}}{+\frac{3}{5}} = -\frac{1}{2} \times \frac{5}{3} = -\frac{5}{6}$$

Exemplos: Efetue e simplifique quando for possível:

a) $\frac{4}{7} \div \left(-\frac{2}{5}\right)$ b) $\frac{1}{2}\left(\frac{-3}{4}\right)\frac{2}{3}$ c) $(-4) \div \left(\frac{-3}{8}\right)$ d) $\frac{-1-\frac{1}{7}}{\frac{3}{6}-\left(\frac{-1}{3}\right)}$

→ Potenciação e radiciação de frações

Para elevarmos uma fração à uma determinada potência, basta aplicar a potência no numerador e também no denominador, respeitando as regras dos sinais da potenciação.

Exemplo:

$$\left(\frac{2}{3}\right)^2 = \left(\frac{2^2}{3^2}\right) = \frac{4}{9} \qquad \left(-\frac{4}{9}\right)^2 = \left(+\frac{4^2}{9^2}\right) = +\frac{16}{81}$$

$$\left(\frac{3}{5}\right)^3 = \left(\frac{3^3}{5^3}\right) = \frac{27}{125} \qquad \left(-\frac{12}{8}\right)^2 = \left(-\frac{3}{2}\right)^2 = \left(+\frac{3^2}{2^2}\right) = \frac{9}{4}$$

Caso seja necessário aplicar um radical numa fração, basta entender que: “a raiz da fração é a fração das raízes.”

Exemplos:

$$\sqrt{\frac{16}{25}} = \frac{\sqrt{16}}{\sqrt{25}} = \frac{4}{5} \qquad \sqrt{0,01} = \sqrt{\frac{1}{100}} = \frac{\sqrt{1}}{\sqrt{100}} = \frac{1}{10} = 0,1$$

$$\sqrt[3]{-\frac{8}{125}} = -\frac{\sqrt[3]{8}}{\sqrt[3]{125}} = -\frac{2}{5}$$

Exemplo: Calcule o valor das expressões:

a) $\frac{2}{3} + \left(\frac{1}{3}\right)^2 \left(\frac{-2}{6}\right)$

b) $\sqrt{\frac{3}{7}\left(\frac{1}{3} + \frac{1}{4}\right)}$

c) $\frac{\sqrt{9}-(-2)+\left(\frac{1}{2}\right)^0}{(-2)^2+(-3)}$

Questões:

1. João e Tomás partiram um bolo retangular. João comeu a metade da terça parte e Tomás comeu a terça parte da metade. Quem comeu mais?

a) João, porque a metade é maior que a terça parte.
b) Tomás.
c) Não se pode decidir porque não se conhece o tamanho do bolo.
d) Os dois comeram a mesma quantidade de bolo.
e) Não se pode decidir porque o bolo não é redondo.

2. Dividir um número por 0,0125 equivale a multiplicá-lo por:

a) 1/125.
b) 1/8.
c) 8.
d) 12,5.
e) 80.

Gabarito: **1.** D **2.** E

POTÊNCIAS

A potenciação indica multiplicações de fatores iguais.

Por exemplo, o produto 3 . 3 . 3 . 3 pode ser indicado na forma 3^4. Assim, o símbolo $\mathbf{a^n}$, sendo **a** um número inteiro e **n** um número natural, n > 1, significa o produto de **n** fatores iguais a **a**:

$$a^n = \underbrace{a \cdot a \cdot a \cdot \ \dots \ \cdot a}_{\text{n fatores}}$$

Exemplo:

$\mathbf{2^6 = 64}$, onde,

2 = base
6 = expoente
64 = potência

Exemplos:

a) $5^4 = 5 \cdot 5 \cdot 5 \cdot 5 \cdot = 625$
- 5 é a base;
- 4 é o expoente;
- 625 é a potência

b) $(-6)^2 = (-6) \cdot (-6) = 36$
- -6 é a base;
- 2 é o expoente;
- 36 é a potência

c) $(-2)^3 = (-2) . (-2) . (-2) = -8$
- - 2 é a base;
- 3 é o expoente;
- - 8 é a potência

d) $10^1 = 10$
- 10 é a base;
- 1 é o expoente;
- 10 é a potência

Casos especiais:

$a^1 = a$ $\qquad 1^n = 1$ $\qquad a^0 = 1$, $a \neq 0$

Exemplo: Calcule as potências.

a) $5^2 =$ | b) $-5^2 =$ | c) $(-5)^2 =$

d) $-5^3 =$ | e) $(-5)^3 =$ | f) $-1^8 =$

g) $-(-5)^3 =$ | h) $(\sqrt{3})^0 =$ | i) $-10^0 =$

j) $-3^3 =$ | k) $(-3)^3 =$ | l) $-3^2 =$

m) $(-3)^2 =$ | n) $(-3)^0 =$ | o) $-3^0 =$

Potências "famosas"

$2^1 = 2$ | $3^1 = 3$ | $5^1 = 5$

$2^2 = 4$ | $3^2 = 9$ | $5^2 = 25$

$2^3 = 8$ | $3^3 = 27$ | $5^3 = 125$

$2^4 = 16$ | $3^4 = 81$ | $5^4 = 625$

$2^5 = 32$ | $3^5 = 243$

$2^6 = 64$

$2^7 = 128$

$2^8 = 256$

$2^9 = 512$

$2^{10} = 1024$

Potências de base "dez"

"n" inteiro e positivo	"n" inteiro e positivo
$10^n = \underbrace{10000...0}_{\text{"n" zeros}}$	$10^n = \underbrace{0,0000...001}_{\text{"n" algarismos}}$

Exemplos:

a) $10^4 = 10000$

b) $10^6 = 1000000$

c) $10^3 = 1000$

d) $10^{-5} = 0,00001$

e) $10^{-2} = 0,01$

f) $10^{-1} = 0,1$

Exemplo**:** Analise as sentenças abaixo e assinale a alternativa que completa os parênteses corretamente e na ordem correta.

( ) $4^4 + 4^4 + 4^4 + 4^4 = 4^5$
( ) $3^{20} + 3^{20} + 3^{20} = 9^{20}$
( ) $2^7 + 2^7 = 2^8$
( ) $5^3 + 5^3 + 5^3 + 5^3 + 5^3 = 5^{15}$

a) V – F – F – F
b) V – V – V – V
c) F – V – F – V
d) V – F – V – F
e) F – V – V – F

Exemplo: Qual o dobro de 2^{30}?

a) 4^{30}

b) 2^{60}

c) 4^{60}

d) 2^{31}

e) 4^{31}

Exemplo: Qual a metade de 2^{100}?

a) 2^{50}

b) 2^{99}

c) 1^{100}

d) 1^{50}

e) 2^{25}

Propriedades de potências

Produto de potências de mesma base

Na multiplicação de potências de **bases iguais**, conserva-se a base e **somam-se** os **expoentes**.

$$a^x \cdot a^y = a^{x+y}$$

Exemplos:

a) $2^3 \cdot 2^2 = 2^{3+2} = 2^5 = 32$

b) $5^4 \cdot 5 = 5^{4+1} = 5^5$

c) $2^x \cdot 2^6 = 2^{x+6}$

d) $2^4 \cdot 2^{-3} = 2^{4+(-3)} = 2^{4-3} = 2^1 = 2$

e) $3^7 \cdot 3^{-7} = 3^{7+(-7)} = 3^{7-7} = 3^0 = 1$

f) $x^n \cdot x^{-n} = x^{n+(-n)} = x^{n-n} = x^0 = 1$

g) $8 \cdot 2^x = 2^3 \cdot 2^x = 2^{3+x}$

h) $2^x \cdot 2^x = 2^{x+x} = 2^{2x}$

Observação: A propriedade aplica-se no sentido contrário também

$$a^{m+n} = a^m \cdot a^n$$

Exemplo:

a) $2^{x+2} = 2^x \cdot 2^2 = 2^x \cdot 4 = 4 \cdot 2^x$

b) $3^{2x} = 3^{x+x} = 3^x \cdot 3^x = (3^x)^2$

c) $5^{m+x} = 5^m \cdot 5^x$

d) $4^{2+n} = 4^2 \cdot 4^n = 16 \cdot 4^n$

Observação: Somente podemos aplicar essa propriedade quando as **bases** são **iguais**.

$2^5 \cdot 3^2 \neq 6^{5+2}$ (não há propriedade para esses casos)

Não é possível multiplicar as bases quando houver expoente (não há propriedade para esses casos)

Exemplos:

a) $2 \cdot 6^x \neq 12^x$

b) $3^2 \cdot 3^x = 3^{2+x}$

Divisão de potências de mesma base

Na divisão de potências de **bases iguais**, conserva-se a base e **subtraem-se** os **expoentes**.

$$a^x \div a^y = a^{x-y}$$

OU

$$\frac{a^x}{a^y} = a^{x-y}$$

Exemplos:

a) $7^{10} \div 7^8 = 7^{10-8} = 7^2 = 49$

b) $3^2 \div 3^{-5} = 3^{2-(-5)} = 3^{2+5} = 3^7$

c) $10^{2x} \div 10^x = 10^{2x-x} = 10^x$

d) $2^0 \div 2^5 = 2^{0-5} = 2^{-5}$

e) $\frac{10^{3x}}{10^x} = 10^{3x-x} = 10^{2x}$

f) $13^x \div 13^{x+2} = 13^{x-(x+2)} = 13^{x-x-2} = 13^{-2}$

g) $5^3 \div 5^3 = 5^{3-3} = 5^0 = 1$

h) $4^3 \div 4^8 = 4^{3-8} = 4^{-5}$

i) $11^{-5} \div 11^3 = 11^{-5-3} = 11^{-8}$

j) $\frac{x^{5n}}{x^{10n}} = x^{5n-10n} = x^{-5n}$

A propriedade aplica-se no sentido contrário também.

$$a^{m-n} = a^m \div a^n$$

Exemplos:

a) $2^{x-2} = 2^x \div 2^2 = 2^x \div 4 = 2^x/4$

b) $5^{m-x} = 5^m \div 5^x = 5^m/5^x$

c) $4^{2-n} = 4^2 \div 4^n = 16 + 4^n = 16/4^n$

Potência de potência

Quando uma potência está elevada a algum expoente, conserva-se a **base** e multiplica-se o **expoente**.

$$(a^x)^y = a^{xy}$$

Exemplos:

a) $(2^2)^3 = 2^{2 \cdot 3} = 2^6 = 128$

b) $(3^{3x})^2 = 3^{6x}$

c) $(5^{4+x})^3 = 5^{12+3x}$

d) $(7^7)^0 = 7^{7 \cdot 0} = 7^0 = 1$

e) $(2^{-3})^2 = 2^{(-3) \cdot 2} = 2^{-6}$

Cuidado!

$$(a^m)^n \neq a^{m^n}$$

Exemplo:

$(2^3)^2 \neq 2^{3^2}$ → $2^6 \neq 2^9$ → $128 \neq 512$

Potência de mesmo expoente

O produto de dois números quaisquer **a** e **b**, ambos elevados a um expoente **n**, conserva-se o **expoente** e multiplicam-se as **bases.**

$$a^n \cdot b^n = (a \cdot b)^n$$

Exemplos:

a) $(3 \cdot 2)^3 = 3^3 \cdot 2^3 = 27 \cdot 8 = 216$

b) $(5x)^2 = 5^2 \cdot x^2 = 25x^2$

c) $(-2ab)^4 = (-2)^4 \cdot a^4 \cdot b^4 = 16\, a^4 \cdot b^4$

d) $(x^2y^3)^4 = (x^2)^4 \cdot (y^3)^4 = x^8 \cdot y^{12}$

e) $5^7 \cdot 2^7 = (5 \cdot 2)^7 = 10^7$

f) $(4 \cdot a^3 \cdot b^5)^2 = 4^2 \cdot (a^3)^2 \cdot (b^5)^2 = 16 \cdot a^6 \cdot b^{10}$

Exemplo: A soma dos algarismos do produto $4^{21} \cdot 5^{40}$ é:

Divisão de mesmo expoente

A divisão de dois números quaisquer **a** e **b**, ambos elevados a um expoente **n**, conserva-se os **expoentes** e dividem-se as **bases**. ($b \neq 0$)

$$\frac{a^n}{b^n} = \left(\frac{a}{b}\right)^n$$

Exemplos:

a) $\left(\frac{2}{3}\right)^4 = \frac{2^4}{3^4} = \frac{16}{81}$

b) $\frac{5^7}{5^7} = \left(\frac{5}{5}\right)^7 = 1^7 = 1$

c) $\left(\frac{2x^4z^2}{3y^3}\right)^3 = \frac{2^3\left(x^4\right)^3\left(z^2\right)^3}{3^3\left(y^3\right)^3} = \frac{8x^{12}z^6}{27y^9}$

d) $\frac{8^8}{2^8} = \left(\frac{8}{2}\right)^8 = 4^8$

e) $\frac{9^{2x}}{3^{2x}} = \left(\frac{9}{3}\right)^{2x} = 3^{2x}$

Potência de expoente negativo

O expoente negativo indica que se deve trabalhar com o **inverso multiplicativo** dessa base.

Expoente – 1

$a^{-1} = \frac{1}{a}$

Expoente qualquer

$a^{-n} = \left(\frac{1}{a}\right)^n$ ou $a^{-n} = \frac{1}{a^n}$

Exemplos:

a) $5^{-1} = \frac{1}{5}$

b) $x^{-2} = \left(\frac{1}{x}\right)^{2} = \frac{1}{x^{2}}$

c) $2^{-3} = \left(\frac{1}{2}\right)^{3} = \frac{1}{8}$

d) $y^{-1} = \frac{1}{y}$

Casos especiais:

$$\left(\frac{a}{b}\right)^{-n} = \left(\frac{b}{a}\right)^{n} \qquad \left(\frac{a}{b}\right)^{-1} = \frac{b}{a}$$

Exemplos:

a) $\left(\frac{2}{3}\right)^{-1} = \frac{3}{2}$

b) $\left(\frac{5}{3}\right)^{-2} = \left(\frac{3}{5}\right)^{2} = \frac{9}{25}$

c) $\left(\frac{1}{2}\right)^{-4} = \left(\frac{2}{1}\right)^{4} = 2^{4} = 16$

d) $\left(-\frac{3}{x}\right)^{-2} = \left(-\frac{x}{3}\right)^{2} = \frac{x^{2}}{9}$

Regras importantes

Base NEGATIVA elevada a expoente ÍMPAR resulta em NEGATIVO

Exemplo:

a) $(-1)^5 = (-1) \cdot (-1) \cdot (-1) \cdot (-1) \cdot (-1) = -1$
b) $(-2)^3 = (-2) \cdot (-2) \cdot (-2) = -8$
c) $(-5)^1 = -5$

Base NEGATIVA elevada a expoente PAR resulta em POSITIVO

Exemplo:

a) $(-2)^4 = (-2) \cdot (-2) \cdot (-2) \cdot (-2) = +16$
b) $(-7)^2 = (-7) \cdot (-7) = +49$
c) $(-1)^6 = (-1) \cdot (-1) \cdot (-1) \cdot (-1) \cdot (-1) \cdot (-1) = +1$

Caso especial para BASE = – 1

Exponente PAR

$(-1)^0 = \mathbf{+1}$
$(-1)^2 = (-1) \cdot (-1) = \mathbf{+1}$
$(-1)^4 = (-1) \cdot (-1) \cdot (-1) \cdot (-1) = \mathbf{+1}$
$(-1)^6 = (-1) \cdot (-1) \cdot (-1) \cdot (-1) \cdot (-1) \cdot (-1) =$

.
.
.

$(-1)^{PAR} = +1$

Exponente ÍMPAR

$(-1)^1 = \mathbf{-1}$
$(-1)^3 = (-1) \cdot (-1) \cdot (-1) = \mathbf{-1}$
$(-1)^5 = (-1) \cdot (-1) \cdot (-1) \cdot (-1) \cdot (-1) = \mathbf{-1}$
$\mathbf{+1} (-1)^7 = (-1) \cdot (-1) \cdot (-1) \cdot (-1) \cdot (-1) \cdot (-1) \cdot (-1) = \mathbf{-1}$

.
.
.

$(-1)^{ÍMPAR} = -1$

Exemplos:

a) $(-1)^{481} = -1$
b) $(-1)^{1500} = +1$
c) $(-1)^{123} \cdot (-1)^{321} = (-1)^{123+321} = (-1)^{444} = +1$
d) $(-1)^{2n} = +1$ pois "2n" é um número par
e) $(-1)^{6n-1} = -1$ pois "6n – 1" é um número ímpar

Exemplos: Calcule as potências:

a) $8^3 . 16^5 =$

b) $7^7 \div 7^{-4} =$

c) $5^{-3} =$

d) $(3^3)^5 =$

e) $(-5)^0 =$

f) $-5^0 =$

g) $\left.-\frac{3}{4}\right.^{2} =$

h) $\left.-\frac{3}{4}\right.^{-3} =$

i) $\left.-\frac{1}{2}\right.^{-4} =$

j) $0{,}25^{-3} =$

k) $\left.\frac{7}{4}\right.^{-1} =$

l) $\pi^0 =$

m) $10^5 =$

n) $10^{-3} =$

o) $(0{,}001)^3 =$

p) $(0{,}001)^{-3} =$

q) $4^{10} \div 2 =$

r) $1000^3 =$

Exemplo: Relacione a coluna da esquerda com a coluna da direita.

( ) 0^5
( ) 5^0
( ) $(-1)^7$
( ) $(-1)^{10}$
( ) 1^0

a) 1
b) – 1
c) 0

A alternativa que completa corretamente os parênteses, de cima para baixo é:

a) a – b – c – b – a
b) c – a – b – a – a
c) c – b – b – b – a
d) c – b – a – b – c
e) a – a – a – a – c

RADICAIS

Certas situações envolvendo radicais podem ser simplificadas utilizando algumas técnicas matemáticas. Vamos através de propriedades, demonstrar como simplificar números na forma de radicais, isto é, números ou letras que podem possuir raízes exatas ou não. Nesse último caso, a simplificação é primordial para os cálculos futuros e questões de concurso.

Definição

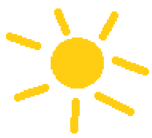
Se perguntássemos que número multiplicado por ele mesmo tem resultado 2, não encontraríamos nenhum número natural, inteiro ou racional como resposta.

Uma raiz nada mais é que uma operação inversa à potenciação, sendo assim, ela é utilizada para representar, de maneira diferente, uma potência com expoente fracionário.

Radiciação de números relativos é a operação inversa da potenciação. Ou seja:

$$a^n = b \Leftrightarrow b = \sqrt[n]{a} \quad \text{(com } n > 0\text{)}$$

Regra do "SOL e da sombra"



$$\sqrt[p]{B^q} = B^{\frac{q}{p}}$$

Exemplos:

a) $7^{\frac{3}{5}} = \sqrt[5]{7^3} = \sqrt[5]{343}$

b) $\sqrt[4]{2^3} = 2^{\frac{3}{4}}$

c) $3^{\frac{1}{2}} = \sqrt{3}$

d) $\sqrt[3]{32} = 2^{\frac{5}{3}}$

e) $10^{0,8} = 10^{\frac{8}{10}} = 10^{\frac{4}{5}} = \sqrt[5]{10^4} = \sqrt[5]{10000}$

Atenção: $\sqrt[par]{\text{negativo}} \neq \text{IR}$

Propriedades

I. Simplificação de radicais

Regra da chave-fechadura

Exemplos:

a) $\sqrt{27} =$

b) $= \sqrt{32}$

c) $\sqrt[3]{16} =$

d) $= \sqrt[5]{32}$

e) $\sqrt{36} =$

f) $= \sqrt[4]{512}$

g) $\sqrt{243} =$

h) $= \sqrt[3]{729}$

i) $\sqrt{108} =$

j) $= \sqrt[3]{-64}$

Atenção!

$\sqrt[n]{a^n} = a$

II. Soma e subtração de radicais

Exemplos:

a) $\sqrt{5} - 5\sqrt{20} + \sqrt{45} - 7\sqrt{125} + \sqrt{320} =$

b) $\sqrt[3]{2} - \sqrt[3]{54} + \sqrt[3]{128} =$

III. Multiplicação de raízes de mesmo índice

$$\sqrt[n]{a} \cdot \sqrt[n]{b} = \sqrt[n]{a \cdot b}$$

Exemplos:

a) $\sqrt{2} \cdot \sqrt{5} = \sqrt{4.5} = \sqrt{10}$

b) $\sqrt[3]{4} \cdot \sqrt[3]{2} = \sqrt[3]{4.2} = \sqrt[3]{8} = 2$

c) $\sqrt[2]{27} \cdot \sqrt[2]{3}$

d) $\sqrt[3]{16} \cdot \sqrt[3]{2}$

IV. Divisão de raízes de mesmo índice

$$\frac{\sqrt[n]{a}}{\sqrt[n]{b}} = \sqrt[n]{\frac{a}{b}}$$

Exemplos:

a) $\frac{\sqrt{20}}{\sqrt{5}} = \sqrt{\frac{20}{5}} = \sqrt{4} = 2$

b) $\frac{\sqrt[3]{4}}{\sqrt[3]{2}} = \sqrt[3]{\frac{4}{2}} = \sqrt[3]{2}$

Atenção:

$$\sqrt{1,44} = \sqrt{\frac{144}{100}} = \frac{\sqrt{144}}{\sqrt{100}} = \frac{12}{10} = 1,2$$

V. Raiz de raiz

$$\sqrt[m]{\sqrt[n]{a}} = \sqrt[m.n]{a}$$

Exemplos:

a) $\sqrt{\sqrt[3]{64}} = \sqrt[2.3]{64} = \sqrt[6]{64} = \sqrt[6]{2^6} = 2$

b) $\sqrt[5]{\sqrt[4]{3}} = \sqrt[5.4]{3} = \sqrt[20]{3}$

VI. Simplificação de índice e expoente

$$\sqrt[n.p]{a^{m.p}} = \sqrt[n]{a^m}$$

Exemplos:

a) $\sqrt[4]{9} = \sqrt[4]{3^2} = \sqrt{3}$

b) $\sqrt[8]{7^6} = \sqrt[2.4]{7^{2.3}} = \sqrt[4]{7^3}$

VII. Multiplicação de raízes de índices distintos

$$\sqrt[m]{a} \cdot \sqrt[n]{b} = \sqrt[m.n]{a^n \cdot b^m}$$

Exemplos:

a) $\sqrt[3]{5} \cdot \sqrt[4]{7} = \sqrt[12]{5^4 \cdot 7^3}$

b) $\sqrt[5]{2^2} \cdot \sqrt[4]{5^3} = \sqrt[20]{2^{2 \cdot 4} \cdot 5^{3 \cdot 5}} = \sqrt[20]{2^8 \cdot 5^{15}}$

Exercícios

1. Se $x = \sqrt{2}$ e $y = \sqrt{98} - \sqrt{32} - \sqrt{8}$ então:

a) $y = 3x$
b) $y = 5x$
c) $y = x$
d) $y = -x$
e) $y = 7x$

2. Se $a = \sqrt{2}$ e $b = \sqrt{2} - \sqrt{8}$, então a/b é um número:

a) racional positivo.
b) racional não inteiro.
c) racional.
d) irracional.
e) complexo não real.

3. O numeral $512^{0,555}$ é equivalente a:

a) 32.
b) $16\sqrt{2}$.
c) 2.
d) $\sqrt{2}$.
e) $\sqrt[5]{2}$.

4. O valor de $\dfrac{\sqrt{1,777...}}{\sqrt{0,111...}}$ é:

a) 4,444...
b) 4.
c) 4,777...
d) 3.
e) 4/3.

5. O valor de $(16\%)^{50\%}$ é:

a) 0,04%
b) 0,4%
c) 4%
d) 40%
e) 400

6. O valor de $\sqrt[2]{8+\sqrt[2]{14+\sqrt[3]{6+\sqrt{4}}}}$ é:

a) $2\sqrt{3}$
b) $3\sqrt[2]{2}$
c) $\sqrt{5}$
d) $2\sqrt{5}$
e) $5\sqrt{2}$

7. Se $a = 2^{3,5}$, então:

a) $6 < a < 8,5$.
b) $8,5 < a < 10$.
c) $10 < a < 11,5$.
d) $11,5 < a < 13$.
e) $13 < a < 14,5$.

Gabarito: **1.** C **2.** C **3.** A **4.** B **5.** D **6.** A **7.** C

casa do concurseiro
sinta-se em casa para estudar conosco

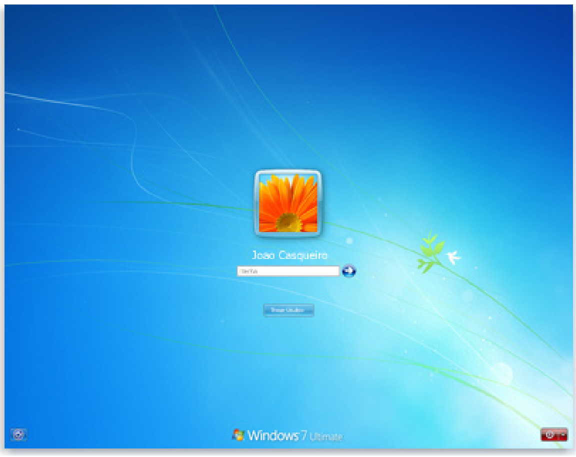
Informática

Professor Márcio Hunecke

WINDOWS 7

Tela de Boas-Vindas

A tela de boas-vindas é aquela que você usa para fazer logon no Windows. Ela exibe todas as contas do computador. Você pode clicar no seu nome de usuário em vez de digitá-lo e depois pode trocar facilmente para outra conta com a Troca Rápida de Usuário. No Windows XP, a tela de boas-vindas pode ser ativada ou desativada. Nesta versão do Windows, não é possível desativá-la. Por padrão, a Troca Rápida de Usuário está ativada.



A tela de boas-vindas

					
Starter	**Home Basic**	**Home Premium**	**Professional**	**Enterprise**	**Ultimate**
A versão mais simples do Windows 7. Sem AERO	Tarefas diárias mais rápidas e o seu fundo de tela personalizado. Sem AERO	O melhor do Windows 7 em seu computador pessoal	A versão ideal para quem utiliza o computador para o trabalho	Somente comercializado via contrato com a Microsoft	A versão mais completa do Windows 7

Para identificar a edição do Windows 7, clicar no Menu Iniciar, Painel de Controle e abrir o ícone "Sistema".

Área de Trabalho

A Área de Trabalho é a principal área exibida na tela quando você liga o computador e faz logon no Windows. Ela serve de superfície para o seu trabalho, como se fosse o tampo de uma mesa real. Quando você abre programas ou pastas, eles são exibidos na Área de Trabalho. Nela, também é possível colocar itens, como arquivos e pastas, e organizá-los como quiser.

A Área de Trabalho é definida, às vezes, de forma mais abrangente para incluir a Barra de Tarefas. A Barra de Tarefas fica na parte inferior da tela. Ela mostra quais programas estão em execução e permite que você alterne entre eles. Ela também contém o botão Iniciar, que pode ser usado para acessar programas, pastas e configurações do computador.

Trabalhando com Ícones da Área de Trabalho

Ícones são imagens pequenas que representam arquivos, pastas, programas e outros itens. Ao iniciar o Windows pela primeira vez, você verá pelo menos um ícone na Área de Trabalho: a Lixeira (mais detalhes adiante). O fabricante do computador pode ter adicionado outros ícones à Área de Trabalho. Veja a seguir alguns exemplos de ícones da Área de Trabalho.



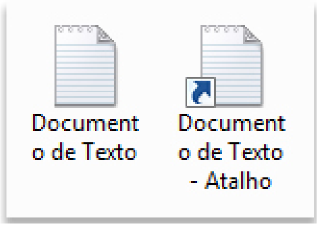
Exemplos de ícones da Área de Trabalho

Se você clicar duas vezes em um ícone da Área de Trabalho, o item que ele representa será iniciado ou aberto.

Adicionando e Removendo Ícones da Área de Trabalho

Você pode escolher os ícones que serão exibidos na Área de Trabalho, adicionando ou removendo um ícone a qualquer momento. Algumas pessoas preferem uma Área de Trabalho limpa, organizada, com poucos ícones (ou nenhum). Outras preferem colocar dezenas de ícones na Área de Trabalho para ter acesso rápido a programas, pastas e arquivos usados com frequência.

Se quiser obter acesso fácil da Área de Trabalho a seus programas ou arquivos favoritos, crie atalhos para eles. Um atalho é um ícone que representa um link para um item, em vez do item em si. Quando você clica em um atalho, o item é aberto. Se você excluir um atalho, somente ele será removido, e não o item original. É possível identificar atalhos pela seta no ícone correspondente.



Um ícone de arquivo (à esquerda) e um ícone de atalho (à direita)

Para Adicionar um Atalho à Área de Trabalho

1. Localize o item para o qual deseja criar um atalho.

2. Clique com o botão direito do mouse no item, clique em Enviar para e em Área de Trabalho (criar atalho). O ícone de atalho aparecerá na Área de Trabalho.

Para Adicionar ou Remover Ícones Comuns da Área de Trabalho

Alguns exemplos de ícones comuns da Área de Trabalho incluem Computador, sua pasta pessoal, a Lixeira, o Painel de Controle e a Rede.

1. Clique com o botão direito do mouse em uma parte vazia da Área de Trabalho e clique em Personalizar (Observação: Essa opção não está disponível na edição do Windows Started).

2. No painel esquerdo, clique em Alterar ícones da Área de Trabalho.

3. Em Ícones da Área de Trabalho, marque a caixa de seleção referente a cada ícone que deseja adicionar à Área de Trabalho ou desmarque a caixa de seleção referente a cada ícone que deseja remover da Área de Trabalho. Em seguida, clique em OK.

Para Mover um Arquivo de uma Pasta para a Área de Trabalho

1. Abra a pasta que contém o arquivo.

2. Arraste o arquivo para a Área de Trabalho.

Para Remover um Ícone da Área de Trabalho

Clique com o botão direito do mouse no ícone e clique em Excluir. Se o ícone for um atalho, somente ele será removido, e não o item original.

Movendo Ícones

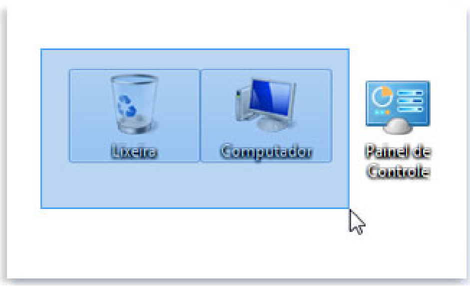
O Windows empilha os ícones em colunas no lado esquerdo da Área de Trabalho, mas você não precisa se prender a essa disposição. Você pode mover um ícone arrastando-o para um novo local na Área de Trabalho.

Também pode fazer com que o Windows organize automaticamente os ícones. Clique com o botão direito do mouse em uma parte vazia da Área de Trabalho, clique em Exibir e em Organizar ícones automaticamente. O Windows empilha os ícones no canto superior esquerdo e os bloqueia nessa posição. Para desbloquear os ícones e tornar a movê-los novamente, clique outra vez em Organizar ícones automaticamente, apagando a marca de seleção ao lado desta opção.

Por padrão, o Windows espaça os ícones igualmente em uma grade invisível. Para colocar os ícones mais perto ou com mais precisão, desative a grade. Clique com o botão direito do mouse em uma parte vazia da Área de Trabalho, aponte para "Exibir" e clique em "Alinhar ícones à grade". Repita essas etapas para reativar a grade.

Selecionando Vários Ícones

Para mover ou excluir um grupo de ícones de uma só vez, primeiro é necessário selecionar todos eles. Clique em uma parte vazia da Área de Trabalho e arraste o mouse. Contorne os ícones que deseja selecionar com o retângulo que aparecerá. Em seguida, solte o botão do mouse. Agora você pode arrastar os ícones como um grupo ou excluí-los.



Ocultando Ícones da Área de Trabalho

Para ocultar temporariamente todos os ícones da Área de Trabalho sem realmente removê-los, clique com o botão direito do mouse em uma parte vazia da Área de Trabalho, clique em "Exibir" e em "Mostrar Ícones da Área de Trabalho" para apagar a marca de seleção dessa opção. Agora, nenhum ícone aparece na Área de Trabalho. Para vê-los novamente, clique outra vez em "Mostrar Ícones da Área de Trabalho".

Lixeira

Quando você não precisar mais de um arquivo, poderá removê-lo do computador para ganhar espaço e impedir que o computador fique congestionado com arquivos indesejados. Para excluir um arquivo, abra a respectiva pasta ou biblioteca e selecione o arquivo. Pressione a tecla "Delete" no teclado e, na caixa de diálogo Excluir Arquivo, clique em "Sim".

Um arquivo excluído é armazenado temporariamente na Lixeira. Pense nela como uma rede de segurança que lhe permite recuperar pastas ou arquivos excluídos por engano. De vez em quando, você deve esvaziar a Lixeira para recuperar o espaço usado pelos arquivos indesejados no disco rígido.



A Lixeira vazia (à esquerda) e cheia (à direita)

Se tiver certeza de que não precisará mais dos itens excluídos, poderá esvaziar a Lixeira. Ao fazer isso, excluirá permanentemente os itens e recuperará o espaço em disco por eles ocupado.

Regra: Ao recuperar um arquivo da Lixeira ele SEMPRE será colocado no mesmo local onde foi excluído.

Em situações normais, todos os arquivos são enviados para Lixeira, mas existe algumas exceções:

a) Excluir com a tecla SHIFT pressionada;
b) Excluir de dispositivos com armazenamento removível (pen drive);
c) Excluir da rede.;
d) Configurar o tamanho de Lixeira como "0".
e) Excluir arquivos maiores que o tamanho da Lixeira;
f) Configurar a Lixeira selecionando a opção "Não mover arquivos para a Lixeira";
g) Excluir arquivos maiores que o espaço livre da Lixeira faz com que os arquivos mais antigos sejam excluídos.

Gadgets

O Windows contém miniprogramas chamados Gadgets que oferecem informações rápidas e acesso fácil a ferramentas usadas com frequência. Por exemplo, você pode usar Gadgets para exibir uma apresentação de slides ou exibir manchetes atualizadas continuamente. Alguns Gadgets incluídos no Windows 7 são: Apresentação de Slides, Calendário, Conversor de Moedas, Manchetes do Feed, Medidor de CPU, Quebra-cabeças de Imagens, Relógio e Tempo.





Menu Iniciar

O Menu Iniciar é o portão de entrada para programas, pastas e configurações do computador. Ele se chama menu, pois oferece uma lista de opções, exatamente como o menu de um restaurante. E como a palavra "iniciar" já diz, é o local onde você iniciará ou abrirá itens.

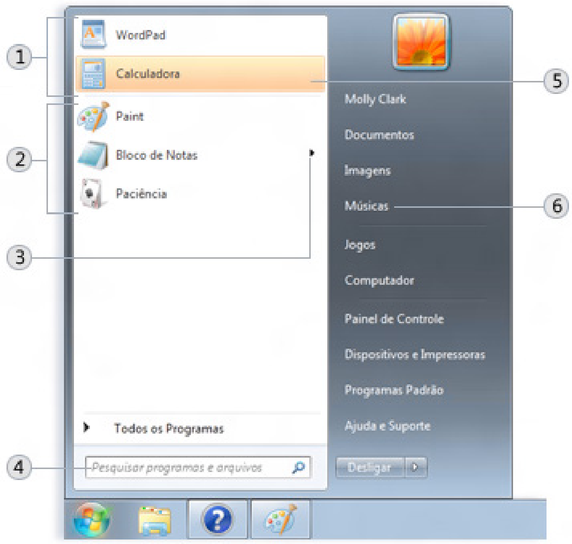
Use o Menu Iniciar para fazer as seguintes atividades comuns:

- Iniciar programas.
- Abrir pastas usadas com frequência (bibliotecas).
- Pesquisar arquivos, pastas e programas.
- Ajustar configurações do computador (Painel de Controle).
- Obter ajuda com o sistema operacional Windows.
- Desligar o computador ou fazer logoff do Windows ou alternar para outra conta de usuário.

Para abrir o Menu Iniciar, clique no botão Iniciar no canto inferior esquerdo da tela, ou pressione a tecla de logotipo do Windows no teclado.

O Menu Iniciar tem duas partes básicas:

- O painel esquerdo grande mostra uma lista breve de programas no computador. Pode haver variações na aparência dessa lista porque o fabricante do computador tem autonomia para personalizá-la. Clique em Todos os Programas para exibir uma lista completa de programas (mais informações adiante). Na parte inferior do painel esquerdo está a caixa de pesquisa, que permite que você procure programas e arquivos no computador digitando os termos de pesquisa.
- O painel direito dá acesso a pastas, arquivos, configurações e recursos mais usados. Nele também é possível fazer logoff do Windows ou desligar o computador.



1 Programas fixados
2 Abertos recentemente
3 Abre a Lista de Atalhos do programa
4 Caixa de pesquisa
5 Fixados recentemente
6 Item do menu personalizado

Abrindo Programas a Partir do Menu Iniciar

Um dos usos mais comuns do Menu Iniciar é abrir programas instalados no computador. Para abrir um programa mostrado no painel esquerdo do Menu Iniciar, clique nele. Isso abrirá o programa e fechará o Menu Iniciar.

Se você não vir o programa que deseja, clique em Todos os Programas, na parte inferior do painel esquerdo. O painel exibirá uma longa lista de programas, em ordem alfabética, seguida por uma lista de pastas.

Se você clicar em um dos ícones de programa, ele será inicializado e o Menu Iniciar será fechado. O que há dentro das pastas? Mais programas. Clique em Acessórios, por exemplo, e uma lista de programas armazenados nessa pasta aparecerá. Clique em qualquer programa para abri-lo. Para voltar aos programas que você viu quando abriu o Menu Iniciar pela primeira vez, clique em “Voltar” perto da parte inferior do menu.

Se você não tiver certeza do que um programa faz, mova o ponteiro sobre o respectivo ícone ou nome. Aparecerá uma caixa com uma descrição do programa. Por exemplo, a ação de apontar para a Calculadora exibe esta mensagem: “Executa tarefas aritméticas básicas com uma calculadora na tela”. Isso funciona também para itens no painel direito do Menu Iniciar.

Você notará que, com o tempo, as listas de programas no Menu Iniciar vão sendo alteradas. Isso acontece por dois motivos. Em primeiro lugar, quando você instala novos programas, eles são adicionados à lista Todos os Programas. Em segundo lugar, o Menu Iniciar detecta quais programas você usa mais e os substitui no painel esquerdo para acesso rápido.

O que está no painel esquerdo?

O painel esquerdo do Menu Iniciar contém links para os programas que você utiliza com mais frequência. Segue uma descrição da distribuição dos ícones, de cima para baixo:

- Ícones dos programas fixados no Menu Iniciar – Em uma instalação normal do Windows 7, nenhum programa fica nesta parte superior do Menu Iniciar.
- Ícones dos programas mais utilizados – Os dez programas mais usados aparecem na lista. Se quiser remove algum programa da lista, basta clicar em Remover desta lista.
- Todos os Programas – Lista de Todos os programas instalados no computador.
- Pesquisa – Permite pesquisar itens como arquivos, pastas, programas e-mails e outros.

O que está no painel direito?

O painel direito do Menu Iniciar contém links para partes do Windows que você provavelmente usará com mais frequência. Aqui estão elas, de cima para baixo:

- Pasta pessoal. Abre a pasta pessoal, que recebe o nome de quem está conectado no momento ao Windows. Por exemplo, se o usuário atual for Luciana Ramos, a pasta se chamará Luciana Ramos. Esta pasta, por sua vez, contém arquivos específicos do usuário, como as pastas Meus Documentos, Minhas Músicas, Minhas Imagens e Meus Vídeos.
- Documentos. Abre a biblioteca Documentos, na qual é possível acessar e abrir arquivos de texto, planilhas, apresentações e outros tipos de documentos.

- Imagens. Abre a biblioteca Imagens, na qual é possível acessar e exibir imagens digitais e arquivos gráficos.
- Música. Abre a biblioteca Músicas, na qual é possível acessar e tocar música e outros arquivos de áudio.
- Jogos. Abre a pasta Jogos, na qual é possível acessar todos os jogos no computador.
- Computador. Abre uma janela na qual é possível acessar unidades de disco, câmeras, impressoras, scanners e outros hardwares conectados ao computador.
- Painel de Controle. Abre o Painel de Controle, no qual é possível personalizar a aparência e a funcionalidade do computador, instalar ou desinstalar programas, configurar conexões de rede e gerenciar contas de usuário.
- Dispositivos e Impressoras. Abre uma janela que apresenta informações sobre a impressora, o mouse e outros dispositivos instalados no seu computador.
- Programas Padrão. Abre uma janela em que é possível selecionar qual programa você deseja que o Windows use para determinada atividade, como navegação na Web.
- Ajuda e Suporte. Abre a Ajuda e Suporte do Windows onde você pode procurar e pesquisar tópicos da Ajuda sobre como usar o Windows e o computador.
- Na parte inferior do painel direito está o botão de Desligar. Clique nele para desligar o computador.

Personalizar o Menu Iniciar

Você pode controlar quais itens aparecerão no Menu Iniciar. Por exemplo, você pode adicionar ícones de seus programas favoritos ao Menu Iniciar para acesso rápido ou remover programas da lista. Você também pode ocultar ou mostrar certos itens no painel direito. Para isso, clique com botão da direita do mouse sobre um o Menu Iniciar e selecione “Propriedades”.

Barra de Tarefas

A Barra de Tarefas é aquela barra longa horizontal na parte inferior da tela. Diferentemente da Área de Trabalho, que pode ficar obscurecida devido às várias janelas abertas, a Barra de Tarefas está quase sempre visível. Ela possui três seções principais:

- O botão Iniciar, que abre o Menu Iniciar.
- A seção intermediária, que mostra quais programas e arquivos estão abertos e permite que você alterne rapidamente entre eles.
- A Área de Notificação, que inclui um relógio e ícones (pequenas imagens) que comunicam o status de determinados programas e das configurações do computador.

No Windows XP, ao lado no Menu Iniciar, aparecia a “Barra de Inicialização Rápida”, que não existe no Windows 7, pois agora temos a opção de “Fixar” os programas na Barra de Tarefas. Como é provável que você use a seção intermediária da Barra de Tarefas com mais frequência, vamos abordá-la primeiro.

Manter o Controle das Janelas

Se você abrir mais de um programa ou arquivo ao mesmo tempo, as janelas rapidamente começarão a se acumular na Área de Trabalho. Como as janelas costumam encobrir umas às outras ou ocupar a tela inteira, às vezes fica difícil ver o que está por baixo ou lembrar do que já foi aberto.

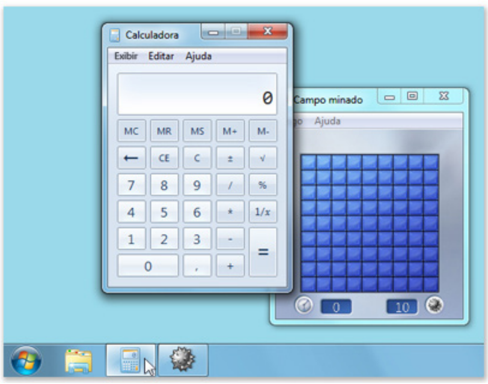
É aí que a Barra de Tarefas entra em ação. Sempre que você abre um programa, uma pasta ou um arquivo, o Windows cria um botão na Barra de Tarefas correspondente a esse item. Esse botão exibe um ícone que representa o programa aberto. Na figura abaixo, dois programas estão abertos (a Calculadora e o Campo Minado) e cada um tem seu próprio botão na Barra de Tarefas.



Cada programa possui seu próprio botão na Barra de Tarefas

Observe que o botão na Barra de Tarefas para o Campo Minado está realçado. Isso indica que o Campo Minado é a janela ativa, ou seja, que está na frente das demais janelas abertas e que você pode interagir imediatamente com ele.

Para alternar para outra janela, clique no botão da Barra de Tarefas. Neste exemplo, se você clicar no botão da Barra de Tarefas referente à Calculadora, sua janela será trazida para frente.



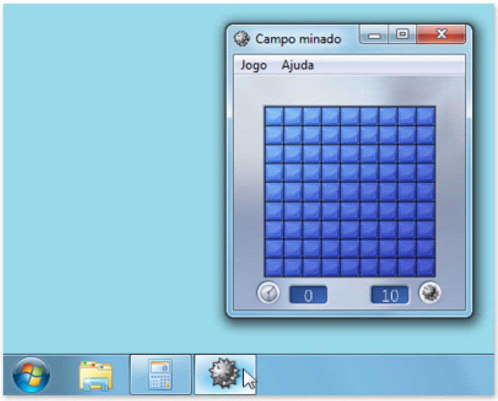
Clique em um botão da Barra de Tarefas para alternar para a janela correspondente

Clicar em botões da Barra de Tarefas é apenas uma das diversas formas de alternar entre janelas.

Minimizar e Restaurar Janelas

Quando uma janela está ativa (seu botão da Barra de Tarefas aparece realçado), o clique no botão correspondente minimiza a janela. Isso significa que a janela desaparece da Área de Trabalho. Minimizar uma janela não a fecha, nem exclui seu conteúdo. Simplesmente a remove da Área de Trabalho temporariamente.

Na figura abaixo, a Calculadora foi minimizada, mas não fechada. Você sabe que ela ainda está em execução porque existe um botão na Barra de Tarefas.



A ação de minimizar a Calculadora deixa visível somente seu botão da Barra de Tarefas

Também é possível minimizar uma janela clicando no botão de minimizar, no canto superior direito da janela.



Botão Minimizar (à esquerda)

Para restaurar uma janela minimizada (fazê-la aparecer novamente na Área de Trabalho), clique no respectivo botão da Barra de Tarefas.

Ver Visualizações das Janelas Abertas

Quando você move o ponteiro do mouse para um botão da Barra de Tarefas, uma pequena imagem aparece mostrando uma versão em miniatura da janela correspondente. Essa visualização, também chamada de miniatura, é muito útil. Além disso, se uma das janelas tiver execução de vídeo ou animação, você verá na visualização.

Você poderá visualizar as miniaturas apenas se o Aero puder ser executado no seu computador e você estiver executando um tema do Windows 7.

Área de Notificação

A Área de Notificação, na extrema direita da Barra de Tarefas, inclui um relógio e um grupo de ícones. Ela tem a seguinte aparência:



À esquerda os ícones comuns em um computador de mesa e à direita de um notebook.

Esses ícones comunicam o status de algum item no computador ou fornecem acesso a determinadas configurações. O conjunto de ícones que você verá varia em função dos programas ou serviços instalados e de como o fabricante configurou seu computador.

Quando você mover o ponteiro para um determinado ícone, verá o nome desse ícone e o status de uma configuração. Por exemplo, apontar para o ícone de volume mostrará o nível de volume atual do computador. Apontar para o ícone de rede informará se você está conectado a uma rede, qual a velocidade da conexão e a intensidade do sinal.

Na Área de Notificação temos um recurso novo do Windows 7, a "**Central de Ações**". Ela é um local central para exibir alertas e tomar providências que podem ajudar a executar o Windows uniformemente. A Central de Ações lista mensagens importantes sobre configurações de segurança e manutenção que precisam da sua atenção. Os itens em vermelho na Central de Ações são rotulados como Importantes e indicam problemas significativos que devem ser resolvidos logo, como um programa antivírus que precisa ser atualizado. Os itens em amarelo são tarefas sugeridas que você deve considerar executar, como tarefas de manutenção recomendadas.

Em geral, o clique simples em um ícone na Área de Notificação abre o programa ou a configuração associada a ele. Por exemplo, a ação de clicar uma vez no ícone de volume abre os controles de volume. O clique simples no ícone de rede abre a Central de Rede e Compartilhamento.

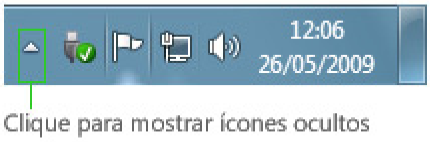
De vez em quando, um ícone na Área de Notificação exibirá uma pequena janela pop-up (denominada notificação) para informá-lo sobre algo. Por exemplo, depois de adicionar um novo dispositivo de hardware ao seu computador, é provável que você veja o seguinte:



A Área de Notificação exibe uma mensagem depois que o novo hardware é instalado

Clique no botão Fechar x no canto superior direito da notificação para descartá-la. Se você não fizer nada, a notificação desaparecerá após alguns segundos.

Para evitar confusão, o Windows oculta ícones na Área de Notificação quando você fica um tempo sem usá-los. Se os ícones estiverem ocultos, clique no botão "Mostrar ícones ocultos" para exibi-los temporariamente.



Personalizar a Barra de Tarefas

Existem muitas formas de personalizar a Barra de Tarefas de acordo com as suas preferências. Por exemplo, você pode mover a Barra de Tarefas inteira para a esquerda, para a direita ou para a borda superior da tela. Também pode alargar a Barra de Tarefas, fazer com que o Windows a oculte automaticamente quando não estiver em uso e adicionar barras de ferramentas a ela. Para isso, clique com botão da direita do mouse sobre uma área sem ícones na Barra de Tarefas e selecione Propriedades.

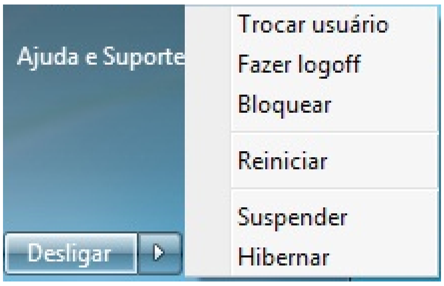
Desligando o Computador

Quando você termina de usar o computador, é importante desligá-lo corretamente, não apenas para economizar energia, mas também para garantir que os dados sejam salvos e para ajudar a mantê-lo mais seguro. Há três maneiras de desligar o computador: pressionando o botão liga/desliga do computador, usando o botão Desligar no Menu Iniciar e, caso tenha um laptop, fechando a tampa.

Use o Botão Desligar no Menu Iniciar

Para desligar o computador usando o Menu Iniciar, clique no botão Iniciar  e, no canto inferior direito desse menu, clique em Desligar.

Quando você clicar em Desligar, o computador fechará todos os programas abertos, juntamente com o próprio Windows, para, em seguida, desligar completamente o computador e a tela. O desligamento não salva seu trabalho; portanto, primeiro salve seus arquivos.



Clique na seta ao lado do botão Desligar para ver mais opções.

Para Alterar as Configurações do Botão Desligar

Por padrão, o botão Desligar desliga o computador. Mas você pode alterar o que acontece quando clica nesse botão.

1. Clique para abrir a Barra de Tarefas e as Propriedades do Menu Iniciar.

2. Clique na guia Menu Iniciar.

3. Na lista Ação do botão de energia, clique em um item e em OK.

O botão Desligar também pode assumir uma outra forma. Se você tiver configurado o computador para receber atualizações automáticas do "Windows Update" e elas estiverem prontas para ser instaladas, o botão Desligar terá a seguinte aparência:



O botão Desligar (instalar atualizações e desligar)

Nesse caso, ao se clicar no botão Desligar, o Windows instala as atualizações e desliga seu computador.

A ação de iniciar o computador após seu desligamento demora mais do que iniciá-lo quando ele está em modo de suspensão.

Usando o Modo de Suspensão

Você pode colocar seu computador em suspensão, em vez de desligá-lo. Quando o computador está em suspensão, o vídeo se desliga e, geralmente, a ventoinha para. Geralmente, uma luz na parte externa do gabinete do computador pisca ou fica amarela para indicar que o computador está em suspensão. Todo o processo leva apenas alguns segundos.

Como o Windows se lembrará do que você estava fazendo, não é necessário fechar os programas e arquivos antes de colocar o computador em suspensão. Mas convém salvar seu trabalho antes de colocar o computador em qualquer modo de baixo consumo de energia. Na próxima vez que você ligar o computador (e inserir sua senha, se necessário), a aparência da tela será exatamente igual a quando você desligou o computador.

Para ativar o computador, pressione o botão de energia no gabinete do computador. Como você não precisa esperar o Windows iniciar, o computador é ativado em segundos e você pode voltar ao trabalho quase imediatamente.

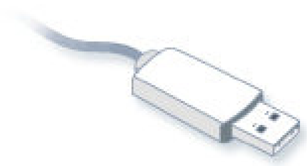
Enquanto está em suspensão, o computador usa pouca energia para manter seu trabalho na memória. Se você estiver usando um laptop, não se preocupe. A bateria não será descarregada. Se o computador ficar muitas horas em suspensão ou se a bateria estiver acabando, seu trabalho será salvo no disco rígido e o computador será desligado de vez, sem consumir energia.

Quando Desligar

Ainda que colocar o computador em suspensão seja uma maneira rápida de desligá-lo e a melhor opção para retomar o trabalho rapidamente, há situações em que é necessário desligá-lo completamente:

- Ao adicionar ou atualizar hardware no interior do computador (por exemplo, instalar memória, disco rígido, placa de som ou placa de vídeo). Desligue o computador e desconecte-o da fonte de energia antes de prosseguir com a atualização.
- Ao se adicionar uma impressora, um monitor, uma unidade externa ou outro dispositivo de hardware que não se conecta a uma porta USB ou IEEE 1394 no computador. Desligue o computador antes de conectar o dispositivo.

Ao adicionar hardware que usa um cabo USB, não é necessário desligar o computador primeiro. A maioria dos dispositivos mais novos usa cabos USB. Esta é a aparência de um cabo USB:



Cabo USB

Usuários de Laptop: Fechar a Tampa

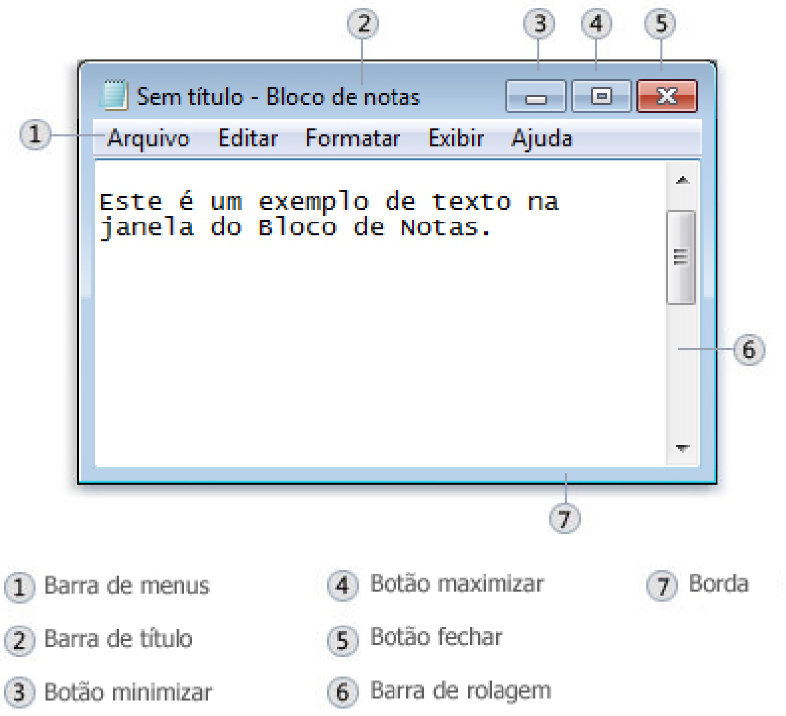
Se tiver um laptop, há uma maneira mais fácil ainda de desligar o computador: fechando a tampa. Você pode escolher se o computador será colocado em suspensão, desligará ou entrará em outro estado de economia de energia. Se preferir, desligue o laptop pressionando o respectivo botão de energia. Para escolher a ação abra o Painel de Controle, Opções de Energia, no lado esquerdo você encontra a opção “Escolher a função do fechamento da tampa”.

Trabalhando com Janelas

Sempre que você abre um programa, um arquivo ou uma pasta, ele aparece na tela em uma caixa ou moldura chamada janela (daí o nome atribuído ao sistema operacional Windows, que significa Janelas em inglês). Como as janelas estão em toda parte no Windows, é importante saber como movê-las, alterar seu tamanho ou simplesmente fazê-las desaparecer.

Partes de uma Janela

Embora o conteúdo de cada janela seja diferente, todas as janelas têm algumas coisas em comum. Em primeiro lugar, elas sempre aparecem na Área de Trabalho, a principal área da tela. Além disso, a maioria das janelas possuem as mesmas partes básicas.



Partes de uma janela típica

- Barra de título. Exibe o nome do documento e do programa (ou o nome da pasta, se você estiver trabalhando em uma pasta).
- Botões Minimizar, Maximizar e Fechar. Estes botões permitem ocultar a janela, alargá-la para preencher a tela inteira e fechá-la, respectivamente (mais detalhes sobre eles em breve).
- Barra de menus. Contém itens nos quais você pode clicar para fazer escolhas em um programa.
- Barra de rolagem. Permite rolar o conteúdo da janela para ver informações que estão fora de visão no momento.
- Bordas e cantos. É possível arrastá-los com o ponteiro do mouse para alterar o tamanho da janela.

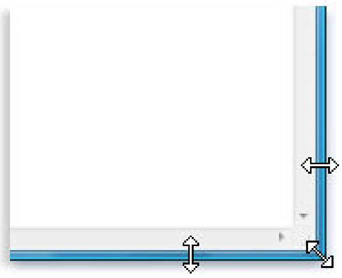
Outras janelas podem ter botões, caixas ou barras adicionais, mas normalmente também têm as partes básicas.

Movendo uma Janela

Para mover uma janela, aponte para sua barra de título com o ponteiro do mouse. Em seguida, arraste a janela para o local desejado. (Arrastar significa apontar para um item, manter pressionado o botão do mouse, mover o item com o ponteiro e depois soltar o botão do mouse).

Alterando o Tamanho de uma Janela

- Para que uma janela ocupe a tela inteira, clique em seu botão Maximizar ou clique duas vezes na barra de título da janela.
- Para retornar uma janela maximizada ao tamanho anterior, clique em seu botão Restaurar (ele é exibido no lugar do botão Maximizar), ou clique duas vezes na barra de título da janela.
- Para redimensionar uma janela (torná-la menor ou maior), aponte para qualquer borda ou canto da janela. Quando o ponteiro do mouse mudar para uma seta de duas pontas (veja a figura abaixo), arraste a borda ou o canto para encolher ou alargar a janela.



Arraste a borda ou o canto de uma janela para redimensioná-la

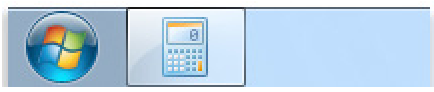
Não é possível redimensionar uma janela maximizada. Você deve primeiro restaurá-la ao tamanho anterior.

Embora a maioria das janelas possa ser maximizada e redimensionada, existem algumas janelas que têm tamanho fixo, como as caixas de diálogo.

Ocultando uma Janela

Minimizar uma janela é o mesmo que ocultá-la. Se você deseja tirar uma janela temporariamente do caminho sem fechá-la, minimize-a.

Para minimizar uma janela, clique em seu botão Minimizar . A janela desaparecerá da Área de Trabalho e ficará visível somente como um botão na Barra de Tarefas, aquela barra longa horizontal na parte inferior da tela.



Botão da Barra de Tarefas

Para fazer uma janela minimizada aparecer novamente na Área de Trabalho, clique em seu respectivo botão da Barra de Tarefas. A janela aparecerá exatamente como estava antes de ser minimizada.

Fechando uma Janela

O fechamento de uma janela a remove da Área de Trabalho e da Barra de Tarefas. Se você tiver terminado de trabalhar com um programa ou documento e não precisar retornar a ele imediatamente, feche-o.

Para fechar uma janela, clique em seu botão Fechar. Se você fechar um documento sem salvar as alterações feitas, aparecerá uma mensagem dando-lhe a opção de salvar as alterações.

Alternando entre Janelas

Se você abrir mais de um programa ou documento, a Área de Trabalho poderá ficar congestionada rapidamente. Manter o controle de quais janelas você já abriu nem sempre é fácil, porque algumas podem encobrir, total ou parcialmente, as outras.

Usando a Barra de Tarefas. A Barra de Tarefas fornece uma maneira de organizar todas as janelas. Cada janela tem um botão correspondente na Barra de Tarefas. Para alternar para outra janela, basta clicar no respectivo botão da Barra de Tarefas. A janela aparecerá na frente de todas as outras, tornando-se a janela ativa, ou seja, aquela na qual você está trabalhando no momento.

Para identificar com facilidade uma janela, aponte para seu botão da Barra de Tarefas. Quando você aponta para um botão na Barra de Tarefas, aparece uma visualização em miniatura dessa janela, seja o conteúdo um documento, uma foto ou até mesmo um vídeo em execução. Esta visualização é útil principalmente quando você não consegue identificar uma janela somente pelo título.



Colocar o cursor sobre o botão de uma janela na Barra de Tarefas exibe uma visualização da janela

Observação: Para visualizar miniaturas, seu computador deve oferecer suporte ao Aero.

Usando Alt+Tab. Você pode alternar para a janela anterior pressionando Alt+Tab, ou percorrer todas as janelas abertas e a Área de Trabalho, mantendo pressionada a tecla Alt e pressionando repetidamente a tecla Tab. Solte Alt para mostrar a janela selecionada.

Usando o Aero Flip 3D. O Aero Flip 3D organiza as janelas em uma pilha tridimensional para permitir que você as percorra rapidamente. Para usar o Flip 3D:

1. Mantenha pressionada a tecla de logotipo do Windows e pressione Tab para abrir o Flip 3D.
2. Enquanto mantém pressionada a tecla de logotipo do Windows, pressione Tab repetidamente ou gire a roda do mouse para percorrer as janelas abertas. Você também pode pressionar Seta para a Direita ou Seta para Baixo para avançar uma janela, ou pressionar Seta para a Esquerda ou Seta para Cima para retroceder uma janela.
3. Solte a tecla de logotipo do Windows para exibir a primeira janela da pilha ou clique em qualquer parte da janela na pilha para exibir essa janela.

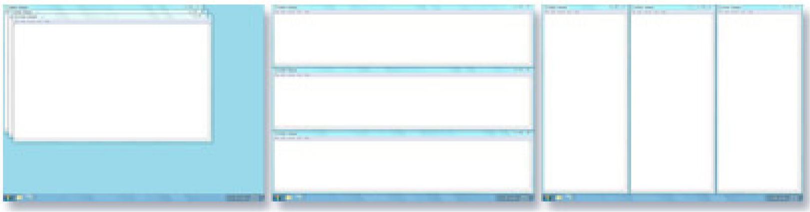


Aero Flip 3D

O Flip 3D faz parte da experiência de Área de Trabalho do Aero. Se o computador não oferecer suporte para o Aero, você poderá exibir os programas e janelas abertos no computador pressionando Alt+Tab. Para percorrer as janelas abertas, pressione a tecla Tab, pressione as teclas de direção ou use o mouse.

Organizando Janelas Automaticamente

Agora que você sabe como mover e redimensionar janelas, pode organizá-las da maneira que quiser na Área de Trabalho. Também pode fazer com que o Windows as organize automaticamente em uma destas três formas: em cascata, lado a lado e empilhadas verticalmente.



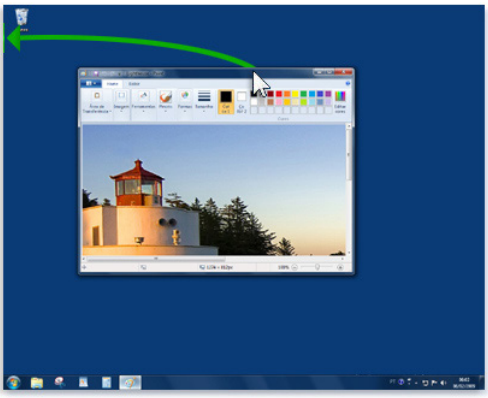
Organize as janelas em cascata (à esquerda), lado a lado (à direita) ou em uma pilha vertical (no centro)

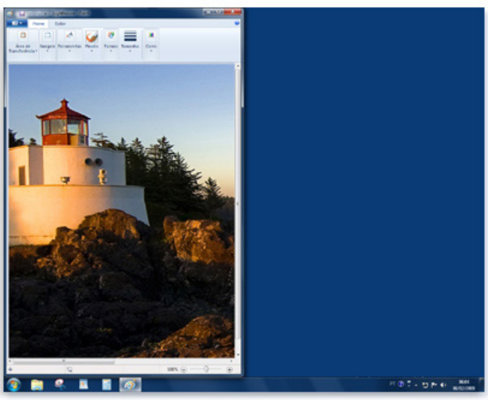
Para escolher uma dessas opções, abra algumas janelas na Área de Trabalho, clique com o botão direito do mouse em uma área vazia da Barra de Tarefas e clique em "Janelas em cascata", "Mostrar janelas empilhadas" ou "Mostrar janelas lado a lado".

O recurso Ajustar redimensiona automaticamente as janelas quando você as move ou ajusta na borda da tela. Você pode usar o Ajustar para organizar janelas lado a lado, expandir janelas verticalmente ou maximizar uma janela.

Para Organizar Janelas Lado a Lado – Aero SNAP (Ajustar)

1. Arraste a barra de título de uma janela para a esquerda ou a direita da tela até ser exibido um contorno da janela expandida.
2. Libere o mouse para expandir a janela.
3. Repita as etapas 1 e 2 com outra janela para organizar as janelas lado a lado.

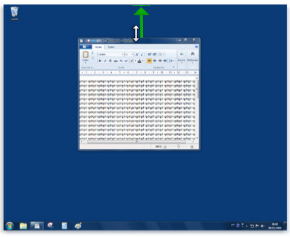


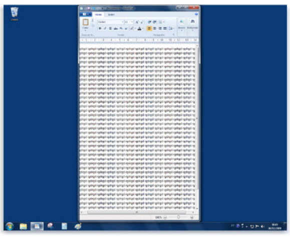


Arraste uma janela para o lado da Área de Trabalho para expandi-la até metade da tela.

Para Expandir uma Janela Verticalmente - Aero SNAP

1. Aponte para a borda superior ou inferior da janela aberta até o ponteiro mudar para uma seta de duas pontas ↕.
2. Arraste a borda da janela para a parte superior ou inferior da tela para expandir a a janela na altura total da Área de Trabalho. A largura da janela não é alterada.

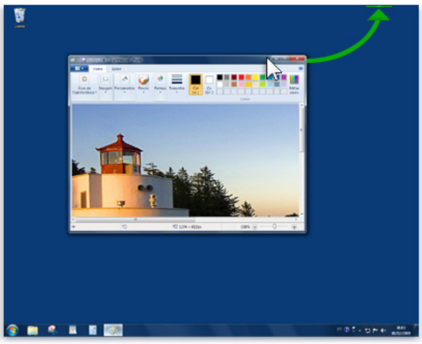


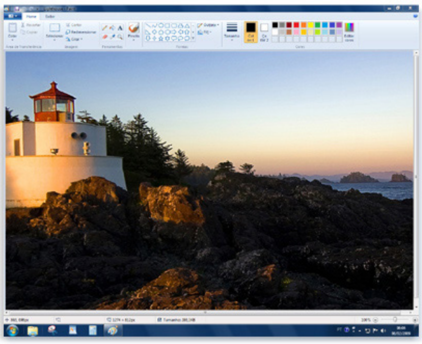


Arraste a parte superior ou inferior da janela para expandi-la verticalmente

Para Maximizar uma Janela - Aero SNAP

1. Arraste a barra de título da janela para a parte superior da tela. O contorno da janela se expande para preencher a tela.
2. Libere a janela para expandi-la e preencher toda a Área de Trabalho.





Arraste uma janela para a parte superior da Área de Trabalho para expandi-la totalmente

Para Minimizar todas as Janelas menos a Janela Ativa – Aero SHAKE

1. Clique na barra de título da janela e arraste rapidamente para os dois lados. O tamanho da janela se mantém o mesmo, mas as demais janelas são minimizadas. Isso também pode ser feito, usando as teclas Windows +Home.

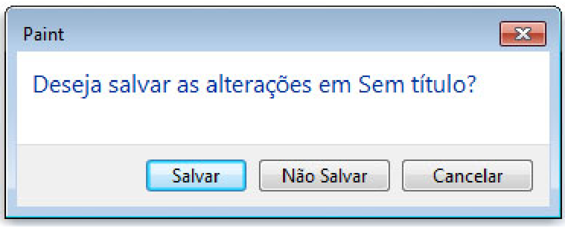
2. Para restaurar as janelas que foram minimizadas, basta repetir umas das opções acima.

Para Visualizar a Área de Trabalho através das Janelas – Aero PEEK

1. Basta apontar para a extremidade da Barra de Tarefas, para ver as janelas abertas ficarem transparentes na hora, revelando todos os ícones e gadgets ocultos. Essa funcionalidade também é conhecida como Visão de raio-X

Caixa de Diálogo

Uma caixa de diálogo é um tipo especial de janela que faz uma pergunta, fornece informações ou permite que você selecione opções para executar uma tarefa. Você verá caixas de diálogo com frequência quando um programa ou o Windows precisar de uma resposta sua antes de continuar.



Uma caixa de diálogo aparecerá se você sair de um programa sem salvar o trabalho

Ao contrário das janelas comuns, a caixa de diálogo não pode ser maximizada, minimizada ou redimensionada, mas pode ser movida.

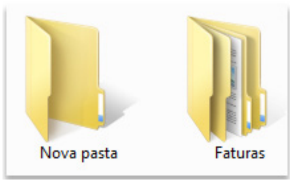
Trabalhando com Arquivos e Pastas

Um arquivo é um item que contém informações, por exemplo, texto, imagens ou música. Quando aberto, um arquivo pode ser muito parecido com um documento de texto ou com uma imagem que você poderia encontrar na mesa de alguém ou em um arquivo convencional Em seu computador, os arquivos são representados por ícones; isso facilita o reconhecimento de um tipo de arquivo bastando olhar para o respectivo ícone. Veja a seguir alguns ícones de arquivo comuns:



Ícones de alguns tipos de arquivo

Uma pasta é um contêiner que pode ser usado para armazenar arquivos. Se você tivesse centenas de arquivos em papel em sua mesa, seria quase impossível encontrar um arquivo específico quando você dele precisasse. É por isso que as pessoas costumam armazenar os arquivos em papel em pastas dentro de um arquivo convencional. As pastas no computador funcionam exatamente da mesma forma. Veja a seguir alguns ícones de pasta comuns:



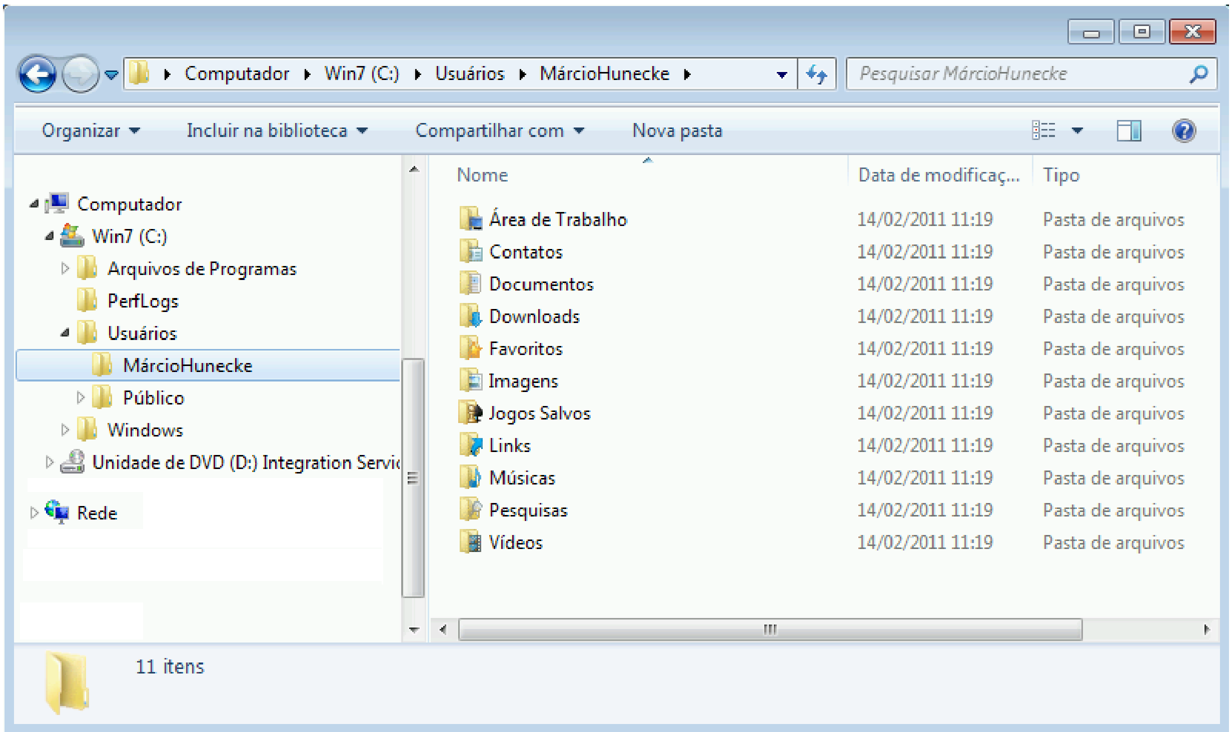
Uma pasta vazia (à esquerda); uma pasta contendo arquivos (à direita)

As pastas também podem ser armazenadas em outras pastas. Uma pasta dentro de outra é chamada subpasta. Você pode criar quantas subpastas quiser, e cada uma pode armazenar qualquer quantidade de arquivos e subpastas adicionais.

Windows Explorer

Windows Explorer (literalmente do inglês "Explorador do Windows", nome pelo qual é encontrado na versão portuguesa de todas as versões do Windows) é um gerenciador de arquivos e pastas do sistema operacional Windows. Ou seja, é utilizado para a cópia, exclusão, organização, movimentação e todas as atividades de gerenciamento de arquivos, podendo também ser utilizado para a instalação de programas.

Seu ícone é uma pasta (diretório) amarela e o nome de seu arquivo é Explorer.exe, o qual normalmente se encontra em C:\Windows. Para encontrar esse programa, clique no botão "Iniciar", em seguida, em Programas e em Acessórios, lá estará o Windows Explorer. Também pode ser aberto clicando no ícone Computador do Menu Iniciar.



Usando Bibliotecas para Acessar Arquivos e Pastas

No Windows Explorer podemos visualizar as Bibliotecas, um conceito novo do Windows 7. Biblioteca é o local onde você gerencia documentos, músicas, imagens e outros arquivos. Você pode procurar arquivos da mesma forma como faz em uma pasta ou exibir os arquivos organizados por propriedades como data, tipo e autor.

Quando se trata de se organizar, não é necessário começar do zero. Você pode usar bibliotecas, para acessar arquivos e pastas e organizá-los de diferentes maneiras. Esta é uma lista das quatro bibliotecas padrão e para que elas são usadas normalmente:

- Biblioteca Documentos. Use essa biblioteca para organizar documentos de processamento de texto, planilhas, apresentações e outros arquivos relacionados a texto. Por padrão, os arquivos movidos, copiados ou salvos na biblioteca Documentos são armazenados na pasta Meus Documentos.
- Biblioteca Imagens. Use esta biblioteca para organizar suas imagens digitais, sejam elas obtidas da câmera, do scanner ou de e-mails recebidos de outras pessoas. Por padrão, os arquivos movidos, copiados ou salvos na biblioteca Imagens são armazenados na pasta Minhas Imagens.
- Biblioteca Músicas. Use esta biblioteca para organizar suas músicas digitais, como as que você copia de um CD de áudio ou as baixadas da Internet. Por padrão, os arquivos movidos, copiados ou salvos na biblioteca Músicas são armazenados na pasta Minhas Músicas.
- Biblioteca Vídeos. Use esta biblioteca para organizar e arrumar seus vídeos, como clipes da câmera digital ou da câmera de vídeo, ou arquivos de vídeo baixados da Internet. Por padrão, os arquivos movidos, copiados ou salvos na biblioteca Vídeos são armazenados na pasta Meus Vídeos.

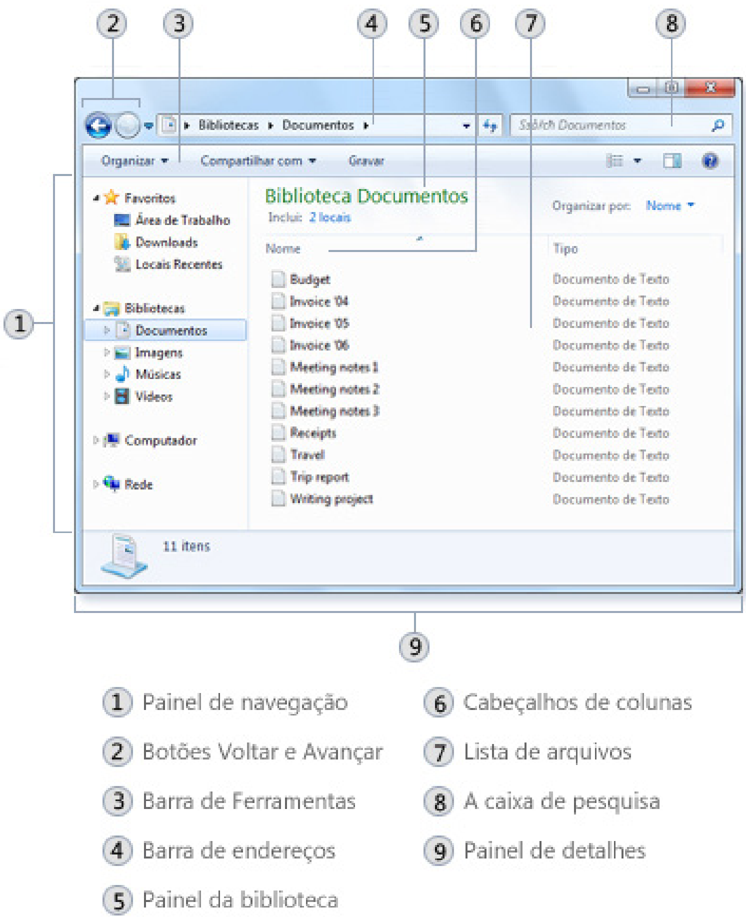
Para abrir as bibliotecas Documentos, Imagens ou Músicas, clique no botão Iniciar e, em seguida, em Documentos, Imagens ou Músicas.



É possível abrir bibliotecas padrões do Windows a partir do Menu Iniciar

Compreendendo as Partes de uma Janela

Quando você abre uma pasta ou biblioteca, ela é exibida em uma janela. As várias partes dessa janela foram projetadas para facilitar a navegação no Windows e o trabalho com arquivos, pastas e bibliotecas. Veja a seguir uma janela típica e cada uma de suas partes:



Partes da janela	Função
Painel de navegação	Use o painel de navegação para acessar bibliotecas, pastas, pesquisas salvas ou até mesmo todo o disco rígido. Use a seção "Favoritos" para abrir as pastas e pesquisas mais utilizadas. Na seção "Bibliotecas" é possível acessar suas bibliotecas. Você também pode expandir "Computador" para pesquisar pastas e subpastas.
Botões Voltar e Avançar	Use os botões Voltar e Avançar para navegar para outras pastas ou bibliotecas que você já tenha aberto, sem fechar, na janela atual. Esses botões funcionam juntamente com a barra de endereços. Depois de usar a barra de endereços para alterar pastas, por exemplo, você pode usar o botão Voltar para retornar à pasta anterior.
Barra de ferramentas	Use a barra de ferramentas para executar tarefas comuns, como alterar a aparência de arquivos e pastas, copiar arquivos em um CD ou iniciar uma apresentação de slides de imagens digitais. Os botões da barra de ferramentas mudam para mostrar apenas as tarefas que são relevantes. Por exemplo, se você clicar em um arquivo de imagem, a barra de ferramentas mostrará botões diferentes daqueles que mostraria se você clicasse em um arquivo de música.
Barra de endereços	Use a barra de endereços para navegar para uma pasta ou biblioteca diferente ou voltar à anterior.
Painel de biblioteca	O painel de biblioteca é exibido apenas quando você está em uma biblioteca (como na biblioteca Documentos). Use o painel de biblioteca para personalizar a biblioteca ou organizar os arquivos por propriedades distintas.
Títulos de coluna	Use os títulos de coluna para alterar a forma como os itens na lista de arquivos são organizados. Por exemplo, você pode clicar no lado esquerdo do cabeçalho da coluna para alterar a ordem em que os arquivos e as pastas são exibidos ou pode clicar no lado direito para filtrar os arquivos de maneiras diversas.
Lista de arquivos	É aqui que o conteúdo da pasta ou biblioteca atual é exibido. Se você usou a caixa de pesquisa para localizar um arquivo, somente os arquivos que correspondam a sua exibição atual (incluindo arquivos em subpastas) serão exibidos.
Caixa de Pesquisa	Digite uma palavra ou frase na caixa de pesquisa para procurar um item na pasta ou biblioteca atual. A pesquisa inicia assim que você começa a digitar. Portanto, quando você digitar B, por exemplo, todos os arquivos cujos nomes iniciarem com a letra B aparecerão na lista de arquivos
Painel de detalhes	Use o painel de detalhes para ver as propriedades mais comuns associadas ao arquivo selecionado. Propriedades do arquivo são informações sobre um arquivo, tais como o autor, a data da última alteração e qualquer marca descritiva que você possa ter adicionado ao arquivo.
Painel de visualização	Use o painel de visualização para ver o conteúdo da maioria dos arquivos. Se você selecionar uma mensagem de email, um arquivo de texto ou uma imagem, por exemplo, poderá ver seu conteúdo sem abri-lo em um programa. Caso não esteja vendo o painel de visualização, clique no botão Painel de visualização na barra de ferramentas para ativá-lo.

Na Barra de Ferramentas, no item "Organizar", "Opções de pasta e pesquisa", guia "Modo de Exibição" temos algumas opções importantes que podem ser alteradas. Por padrão as duas abaixo estão marcadas.

- Ocultar as extensões dos tipos de arquivo conhecidos
- Não mostrar arquivos, pastas e unidades ocultas.

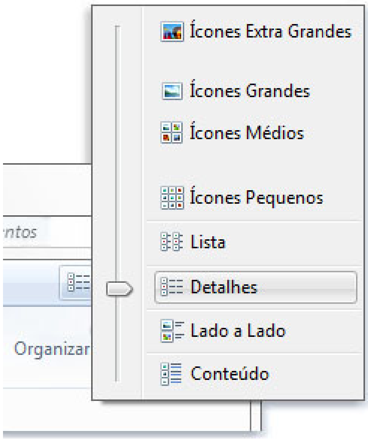
A Barra de Menus não é apresentada por padrão no Windows Explorer do Windows 7. Para fazê-lo aparecer temporariamente pressione a tecla "ALT". Para que a barra fique aparecendo definitivamente, clique "Organizar", "Layout" e marque a opção "Barra de menus". Outras alterações na aparência do Windows Explorer também estão disponíveis nessa opção.

Exibindo e Organizando Arquivos e Pastas

Quando você abre uma pasta ou biblioteca, pode alterar a aparência dos arquivos na janela. Por exemplo, talvez você prefira ícones maiores (ou menores) ou uma exibição que lhe permita ver tipos diferentes de informações sobre cada arquivo. Para fazer esses tipos de alterações, use o botão Modos de Exibição  na barra de ferramentas.

Toda vez que você clica no lado esquerdo do botão Modos de Exibição, ele altera a maneira como seus arquivos e pastas são exibidos, alternando entre cinco modos de exibição distintos: Ícones grandes, Lista, um modo de exibição chamado Detalhes, que mostra várias colunas de informações sobre o arquivo, um modo de exibição de ícones menores chamado Lado a lado e um modo de exibição chamado Conteúdo, que mostra parte do conteúdo de dentro do arquivo.

Se você clicar na seta no lado direito do botão Modos de Exibição, terá mais opções. Mova o controle deslizante para cima ou para baixo para ajustar o tamanho dos ícones das pastas e dos arquivos. Você poderá ver os ícones alterando de tamanho enquanto move o controle deslizante.



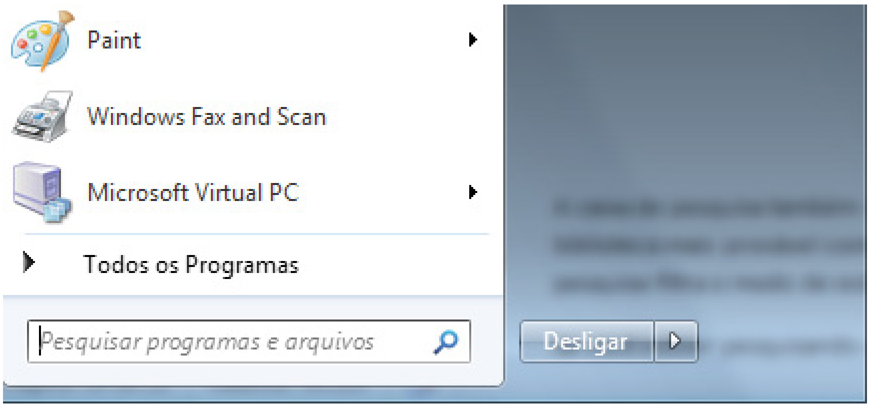
As opções de Modos de Exibição

Em bibliotecas, você pode ir além, organizando seus arquivos de diversas maneiras. Por exemplo, digamos que você deseja organizar os arquivos na biblioteca Músicas por gênero (como Jazz e Clássico):

1. Clique no botão Iniciar  e, em seguida, clique em Músicas.
2. No painel da biblioteca (acima da lista de arquivos), clique no menu próximo a "Organizar" por e em Gênero.

Localizando Arquivos

No Windows 7, você encontra mais coisas em mais lugares – documentos, e-mails, músicas – e com mais rapidez na Pesquisa do Windows (Windows Search).

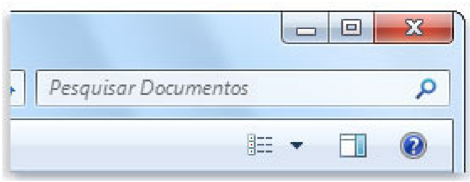


Comece a digitar na caixa de pesquisa do Menu Iniciar, e você verá instantaneamente uma lista de arquivos relevantes no seu PC. Você pode pesquisar digitando o nome do arquivo ou com base em marcas, no tipo de arquivo e até no conteúdo. Para ver ainda mais correspondências, clique em uma categoria nos resultados, como Documentos ou Imagens, ou clique em Ver mais resultados. Seus termos de pesquisa serão destacados para facilitar o exame da lista.

Poucas pessoas armazenam todos os seus arquivos em um lugar hoje em dia. Então, o Windows 7 também é projetado para procurar em discos rígidos externos, PCs em rede e bibliotecas. A pesquisa mostrou muitos resultados? Agora você pode filtrá-los instantaneamente por data, tipo de arquivo e outras categorias úteis.

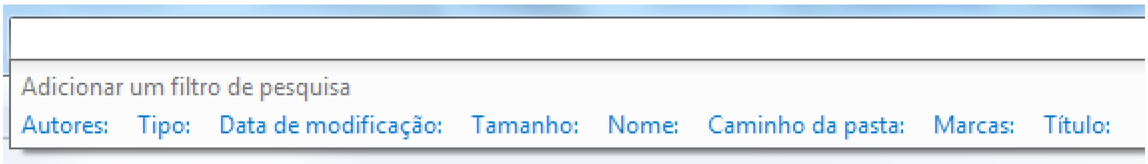
Dependendo da quantidade de arquivos que você tem e de como eles estão organizados, localizar um arquivo pode significar procurar dentre centenas de arquivos e subpastas; uma tarefa nada simples. Para poupar tempo e esforço, use a caixa de pesquisa para localizar o arquivo, programa ou e-mail.

A caixa de pesquisa também está localizada na parte superior de cada janela. Para localizar um arquivo, abra a pasta ou biblioteca mais provável como ponto de partida para sua pesquisa, clique na caixa de pesquisa e comece a digitar. A caixa de pesquisa filtra o modo de exibição atual com base no texto que você digita.



A caixa de pesquisa

Se você estiver pesquisando um arquivo com base em uma propriedade (como o tipo do arquivo), poderá refinar a pesquisa antes de começar a digitar. Basta clicar na caixa de pesquisa e depois em uma das propriedades exibidas abaixo dessa caixa. Isso adicionará um filtro de pesquisa (como “tipo”) ao seu texto de pesquisa, fornecendo assim resultados mais precisos.



Opções de pesquisa para refinar o filtro

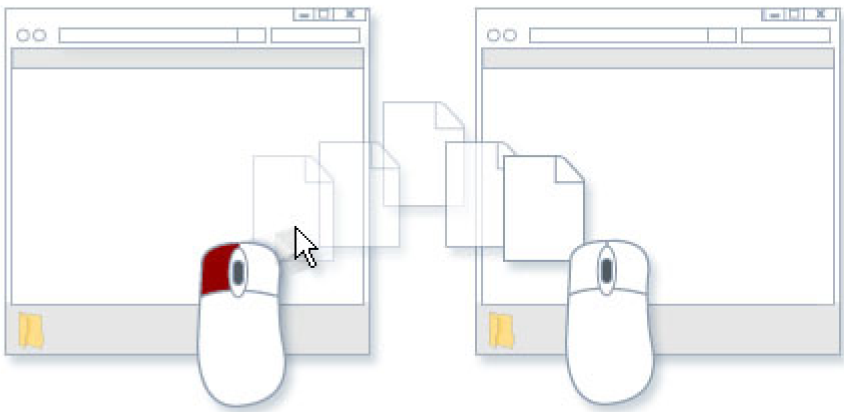
Caso não esteja visualizando o arquivo que está procurando, você poderá alterar todo o escopo de uma pesquisa clicando em uma das opções na parte inferior dos resultados da pesquisa. Por exemplo, caso pesquise um arquivo na biblioteca Documentos, mas não consiga encontrá-lo, você poderá clicar em Bibliotecas para expandir a pesquisa às demais bibliotecas.

Copiando e Movendo Arquivos e Pastas

De vez em quando, você pode querer alterar o local onde os arquivos ficam armazenados no computador. Por exemplo, talvez você queira mover os arquivos para outra pasta ou copiá-los para uma mídia removível (como CDs ou cartões de memória) a fim de compartilhar com outra pessoa.

A maioria das pessoas copiam e movem arquivos usando um método chamado arrastar e soltar. Comece abrindo a pasta que contém o arquivo ou a pasta que deseja mover. Depois, em uma janela diferente, abra a pasta para onde deseja mover o item. Posicione as janelas lado a lado na Área de Trabalho para ver o conteúdo de ambas.

Em seguida, arraste a pasta ou o arquivo da primeira pasta para a segunda. Isso é tudo.



Para copiar ou mover um arquivo, arraste-o de uma janela para outra

Ao usar o método arrastar e soltar, note que algumas vezes o arquivo ou a pasta é copiado e, outras vezes, ele é movido. Se você estiver arrastando um item entre duas pastas que estão no mesmo disco rígido, os itens serão movidos para que duas cópias do mesmo arquivo ou pasta não sejam criadas no mesmo local. Se você estiver arrastando o item para um pasta que esteja em outro local (como um local de rede) ou para uma mídia removível (como um CD), o item será copiado.

A maneira mais fácil de organizar duas janelas na Área de Trabalho é usar a função Aero Snap (ou Ajustar).

Se você copiar ou mover um arquivo ou pasta para uma biblioteca, ele será armazenado no local de salvamento padrão da biblioteca. Para saber como personalizar o local de salvamento padrão de uma biblioteca.

Outra forma de copiar ou mover um arquivo é arrastando-o da lista de arquivos para uma pasta ou biblioteca no painel de navegação. Com isso, não será necessário abrir duas janelas distintas.

Arquivos e Extensões

Uma extensão de nome de arquivo é um conjunto de caracteres que ajuda Windows a entender qual tipo de informação está em um arquivo e qual programa deve abri-lo. Ela é chamada de extensão porque aparece no final do nome do arquivo, após um ponto. No nome de arquivo meuarquivo.txt, a extensão é txt. Ela diz ao Windows que esse é um arquivo de texto que pode ser aberto por programas associados a essa extensão, como WordPad ou Bloco de Notas. Extensões de arquivos mais comuns:

Adobe Reader: *.pdf

Aplicativos Office: *.doc, *.docx, *.mdb, *.pps, *.ppt, *.pptx, *.xls, *.xlsx

Áudio e Vídeo: *.avi, *.mov, *.mp3, *.mp4, *.mpeg, *.wma, *.wmv

Backup: *.bak, *.bkf

Comprimidos / Zipados: *.rar, *.zip

E-mail: *.eml, *.msg, *.pst

Executáveis: *.bat, *.cmd, *.com, *.exe, *.msi

Fontes: *.ttf, *.otf

Imagem: *.bmp, *.jpg, *.jpeg, *.png, *.tif

Páginas Web: *.asp, *.htm, *.html, *.mht

Wordpad e Bloco de notas: *.rtf, *.txt

Caracteres não Permitidos para Arquivos e Pastas

Caracteres relacionados a caminhos: | \ / : “

Caracteres curingas: * ?

Caracteres outros: < >

Criando, Renomeando e Excluindo Arquivos

O modo mais comum de criar novos arquivos é usando um programa. Por exemplo, você pode criar um documento de texto em um programa de processamento de texto ou um arquivo de filme em um programa de edição de vídeos.

Alguns programas criam um arquivo no momento em que são abertos. Quando você abre o WordPad, por exemplo, ele inicia com uma página em branco. Isso representa um arquivo vazio (e não salvo). Comece a digitar e quando estiver pronto para salvar o trabalho, clique no botão Salvar . Na caixa de diálogo exibida, digite um nome de arquivo que o ajudará a localizar o arquivo novamente no futuro e clique em Salvar.

Por padrão, a maioria dos programas salva arquivos em pastas comuns, como Meus Documentos e Minhas Imagens, o que facilita a localização dos arquivos na próxima vez.

Se você criou o arquivo com o nome errado e deseja corrigir, pode fazer isso de pelo menos três formas diferentes. Para todas as opções, será necessário localizar o arquivo na pasta onde ele foi gravado. Uma das opções é clicar no arquivo com o botão da direita do mouse e escolher a opção Renomear. Se preferir, selecione o arquivo e pressione a tecla F2 no teclado, ou selecione o arquivo e clique novamente sobre ele com o mouse. Diferentemente do Windows XP, no Windows 7, o sistema operacional sugere que você altere somente o nome do arquivo, e mantenha a mesma extensão.

Abrindo um Arquivo Existente

Para abrir um arquivo, clique duas vezes nele. Em geral, o arquivo é aberto no programa que você usou para criá-lo ou alterá-lo. Por exemplo, um arquivo de texto será aberto no seu programa de processamento de texto.

Mas nem sempre é o caso. O clique duplo em um arquivo de imagem, por exemplo, costuma abrir um visualizador de imagens. Para alterar a imagem, você precisa usar um programa diferente. Clique com o botão direito do mouse no arquivo, clique em “Abrir com” e no nome do programa que deseja usar.

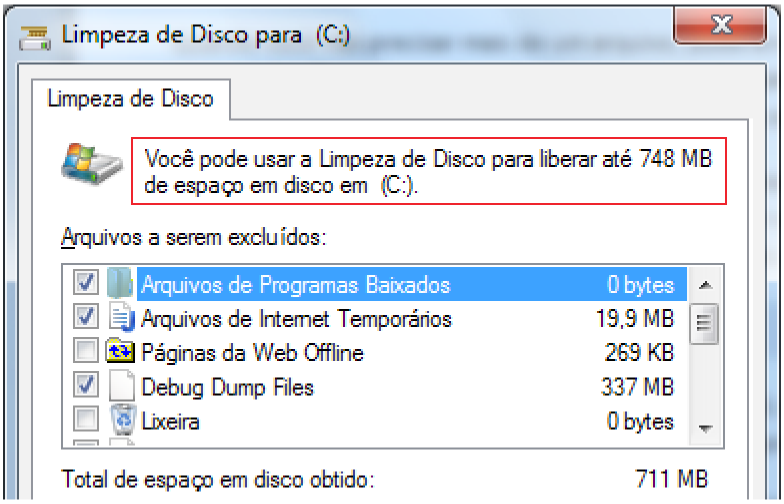
Ferramentas do Sistema

As ferramentas do sistema podem ser localizadas diretamente através da opção Pesquisar ao clicando no Menu Iniciar, Todos os Programas, Acessórios, Ferramentas do Sistema.

Limpeza de Disco

A Limpeza de Disco é uma forma conveniente de excluir arquivos que não são mais necessários e liberar espaço no disco rígido do computador. Para liberar espaço no disco rígido, a Limpeza de Disco localiza e remove arquivos temporários no computador quando você decide que não os quer mais. Agendar a Limpeza de Disco para que seja executada regularmente evita que você precise se lembrar de fazer isso.

Essa ferramenta só permite que você exclua arquivos que não sejam fundamentais para o sistema operacional. Em termos gerais, você pode selecionar todas as opções apresentadas. Observe que no topo aparece a quantidade de espaço em disco que pode ser liberada.



Com a Limpeza de Disco, também é possível entrar na ferramenta para desinstalação de programas instalados ou limpar os pontos de restauração antigos, mantendo sempre o mais recente.

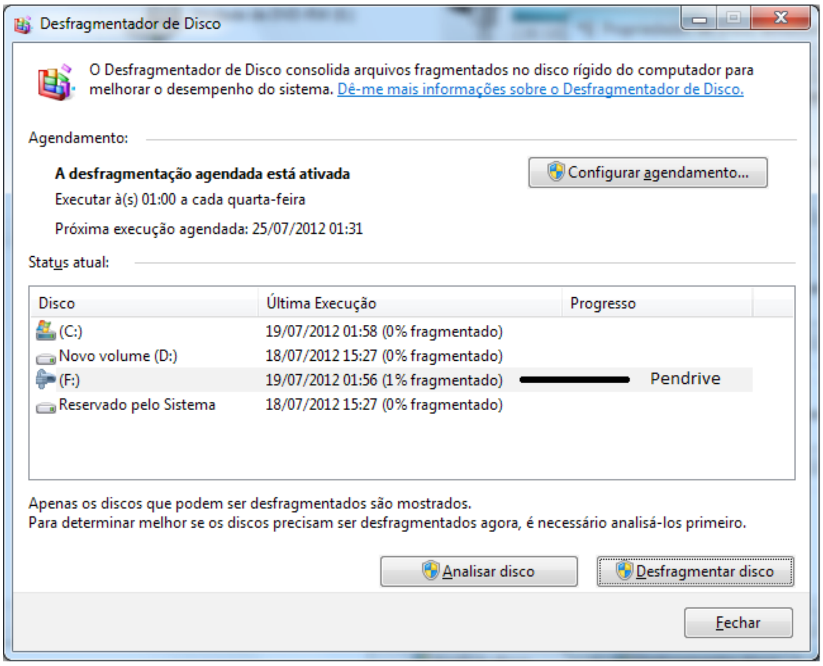
Desfragmentador de Disco

Desfragmentação de Disco é o processo de consolidação de dados fragmentados em um volume (como um disco rígido ou um dispositivo de armazenamento removível) para que ele funcione de forma mais eficiente.

A fragmentação ocorre em um volume ao longo do tempo à medida que você salva, altera ou exclui arquivos. As alterações que você salva em um arquivo geralmente são armazenadas em um local do volume diferente do arquivo original. Isso não muda o local em que o arquivo aparece no Windows — apenas o local em que os pedaços de informações que compõem o arquivo são armazenados no volume em si. Com o tempo, tanto o arquivo quanto o volume em si se tornam fragmentados, e o computador fica mais lento por ter que procurar em locais diferentes para abrir um único arquivo.

O Desfragmentador de Disco é uma ferramenta que reorganiza os dados no volume e reúne dados fragmentados para que o computador trabalhe de forma mais eficiente. É executado

por agendamento para que você não tenha que se lembrar de executá-lo, embora ainda seja possível executá-lo manualmente ou alterar o agendamento usado.

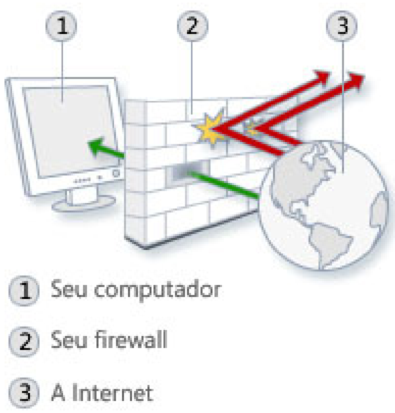


A tela acima representa o agendamento padrão (todas quartas-feiras à 01 hora). Na interface gráfica não há uma indicação se é necessário ou não rodar a ferramenta. A recomendação é de executar o desfragmentador se o índice de fragmentação for superior a 10%.

Firewall do Windows

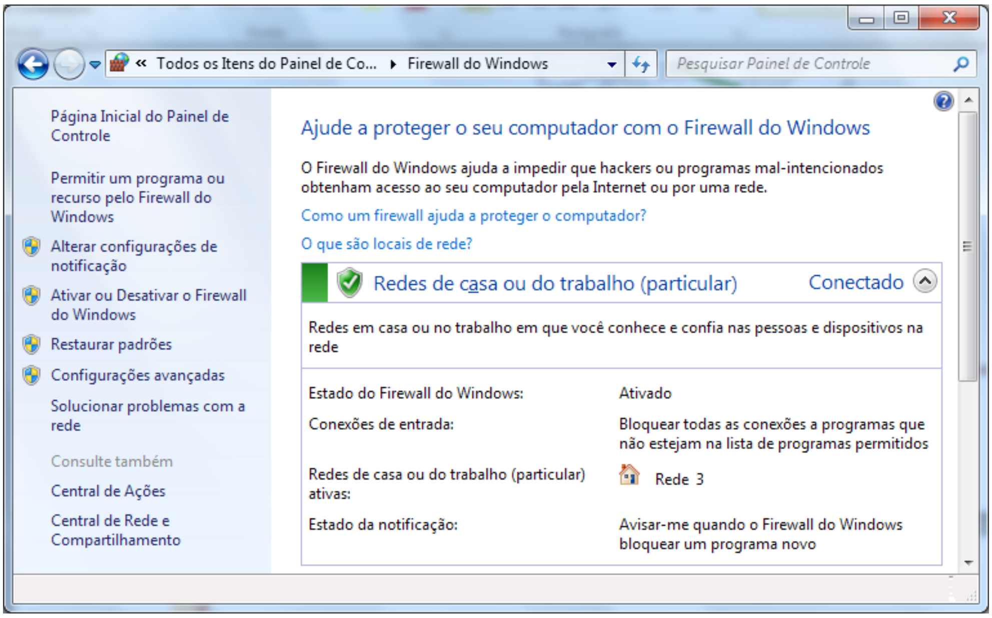
Firewall é um software ou hardware que verifica informações vindas da Internet ou de uma rede, rejeitando-as ou permitindo que elas passem e entrem no seu computador, dependendo das configurações definidas. Com isso, o firewall pode ajudar a impedir o acesso de hackers e software mal-intencionado ao seu computador.

O Firewall do Windows vem incorporado ao Windows e é ativado automaticamente.



Como funciona um firewall

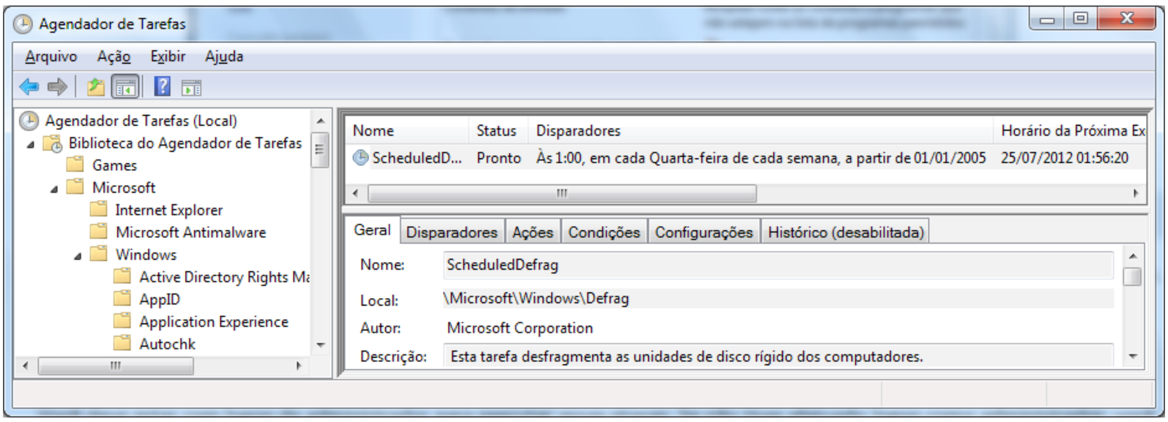
Se você executar um programa como o de mensagens instantâneas (Windows Live Messenger) ou um jogo em rede com vários participantes que precise receber informações da Internet ou de uma rede, o firewall perguntará se você deseja bloquear ou desbloquear (permitir) a conexão. Se você optar por desbloquear a conexão, o Firewall do Windows criará uma exceção para que você não se preocupe com o firewall quando esse programa precisar receber informações no futuro.



Agendador de Tarefas

Agenda a execução automática de programas ou outras tarefas. Se você costuma usar um determinado programa regularmente, poderá usar o Assistente de Agendador de Tarefas para criar uma tarefa que abre o programa para você automaticamente de acordo com a agenda que você escolher. Por exemplo, se você usa um programa financeiro em um determinado dia de cada mês, poderá agendar uma tarefa que abra o programa automaticamente para que você não corra o risco de esquecer.

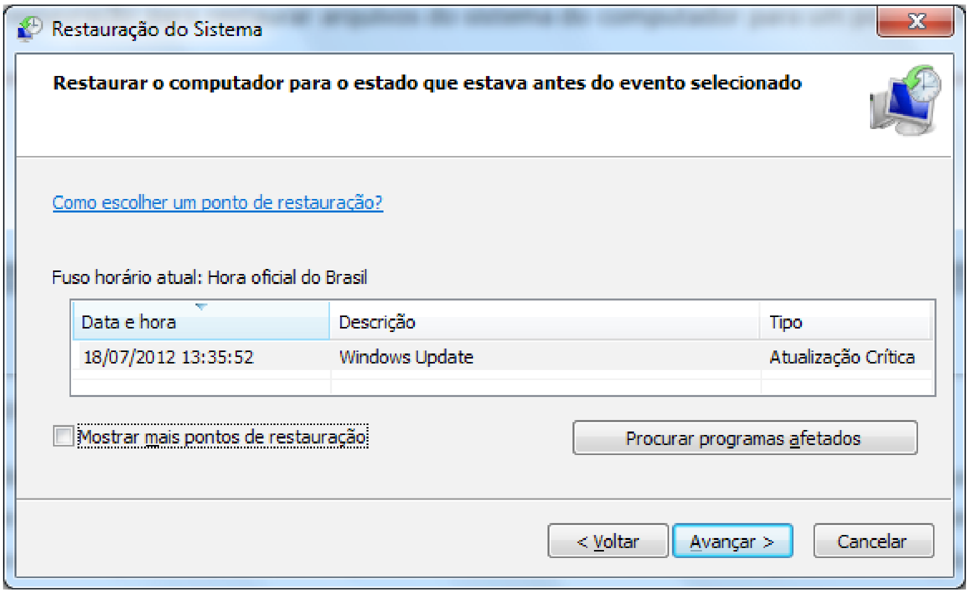
Você deve estar com logon de administrador para executar essas etapas. Se não tiver efetuado logon como administrador, você só poderá alterar as configurações que se aplicarem à sua conta de usuário.



Pontos de Restauração

O ponto de restauração é uma representação de um estado armazenado dos arquivos do sistema de seu computador. Você pode usar um ponto de restauração para restaurar arquivos do sistema do computador para um ponto anterior no tempo. Os pontos de restauração são criados automaticamente pela Restauração do Sistema semanalmente e quando a Restauração do Sistema detecta o começo de uma alteração no computador, como ao instalar um programa ou driver.

Os backups de imagem do sistema armazenados em discos rígidos também podem ser usados para Restauração do Sistema, assim como os pontos de restauração criados pela proteção do sistema. Mesmo que os backups de imagem do sistema tenham seus arquivos de sistema e dados pessoais, os seus arquivos de dados não serão afetados pela Restauração do Sistema.



A Restauração do Sistema pode ser configurada clicando no Menu Iniciar, Painel de Controle, Sistema, Proteção do Sistema e envolve também a funcionalidade chamada Versões Anteriores dos Arquivos.

Instalação de Programas

A maneira como você adiciona um programa depende de onde estão localizados os arquivos de instalação do programa. Normalmente, os programas são instalados de um CD ou DVD, da Internet ou de uma rede.

Para instalar um programa de um CD ou DVD, insira o disco no computador e siga as instruções na tela. Se você for solicitado a informar uma senha de administrador ou sua confirmação, digite a senha ou forneça a confirmação.

Muitos programas instalados de CDs ou DVDs abrem um assistente de instalação do programa automaticamente. Nesses casos, a caixa de diálogo Reprodução Automática será exibida e você poderá optar por executar o assistente.

Se um programa não iniciar a instalação automaticamente, consulte as informações que o acompanham. Elas provavelmente fornecerão instruções para instalar o programa manualmente. Se não conseguir acessar as informações, você poderá navegar pelo disco e abrir o arquivo de instalação do programa, normalmente chamado de Setup.exe ou Install.exe.

Para instalar um programa da Internet, no navegador da Web, clique no link do programa. Para instalar o programa imediatamente, clique em Abrir ou Executar e siga as instruções na tela. Se você for solicitado a informar uma senha de administrador ou sua confirmação, digite a senha ou forneça a confirmação.

Para instalar o programa mais tarde, clique em Salvar e baixe o arquivo de instalação para o computador. Quando estiver pronto para instalar o programa, clique duas vezes no arquivo e siga as instruções na tela. Essa é uma opção mais segura, pois você pode verificar se há vírus no arquivo de instalação antes de continuar.

Para desinstalar um programa utilize o ícone "Programas e recursos" do Painel de Controle. Selecione o programa e clique na opção "Desinstalar".

Observação: Ao baixar e instalar programas da Internet, assegure-se de que confia no fornecedor do programa e no site que o está oferecendo.

Introdução à Impressão

Você pode imprimir praticamente qualquer coisa no Windows: documentos, imagens, páginas da Web ou emails.

O que é DPI?

DPI (Dots per Inch, pontos por polegada) é uma medida de resolução de uma impressora. O DPI determina a nitidez e o detalhamento do documento ou da imagem. É um dos pontos importantes a serem avaliados ao comprar uma nova impressora.

Impressoras a Jato de Tinta

As impressoras a jato de tinta respingam pontos de tinta sobre a página para reproduzir texto e imagens. Esse tipo de impressora é muito popular por ser relativamente barato. Há ainda muitos outros modelos disponíveis, incluindo os criados especificamente para a impressão de fotos coloridas.

E as desvantagens? As impressoras a jato de tinta são mais lentas (medição em páginas por minuto) do que as impressoras a laser e exigem substituição regular do cartucho de tinta.



Impressora a jato de tinta

Impressoras a Laser

As impressoras a laser usam toner, uma substância fina em pó, para reproduzir texto e elementos gráficos. Elas podem imprimir em preto e branco ou colorido, embora os modelos coloridos sejam geralmente mais caros. Uma impressora a laser que imprime apenas em preto e branco pode ser chamada de impressora monocromática.

As impressoras a laser geralmente têm bandejas de papel maiores do que as impressoras a jato de tinta, de modo que não é preciso adicionar papel com tanta frequência. Elas também imprimem mais rápido (mais páginas por minuto) do que a maioria das impressoras a jato de tinta. Além disso, os cartuchos de toner de impressoras a laser normalmente duram mais. Dependendo do seu volume de impressão, pode ser mais econômico comprar uma impressora a laser.



Impressora a laser

Impressoras Multifuncionais

Uma das categorias de maior crescimento entre as impressoras é a Multifuncional (MFP), também chamadas de impressoras tudo em um (AIO – All in one). Como o nome já diz, são dispositivos que fazem tudo: imprimem, digitalizam fotos, fazem fotocópias e até mesmo enviam fax.

Qual é a diferença entre AIO e MFP? Normalmente, nenhuma. Porém, alguns dispositivos vendidos como impressoras multifuncionais são maiores e criados para uso em escritórios.

Independentemente disso, o apelo comercial dos modelos multifuncionais é a conveniência. Operações que normalmente exigiam três equipamentos agora podem ser feitas em apenas um. Outra vantagem: alguns recursos, como a fotocópia, não exigem uma conexão com um computador.



Multifuncional

Conectando a sua Impressora

As impressoras são feitas para serem conectadas a um computador executando o Windows de maneiras diferentes, dependendo do modelo e de estarem sendo usadas em ambiente doméstico ou comercial.

Estes são alguns dos tipos de conexão mais comuns:

Impressoras com Fio

Estes dispositivos se conectam por meio de um cabo e uma porta no computador.

A maioria das impressoras domésticas possui um conector USB, embora alguns modelos antigos se conectem a portas paralelas ou seriais. Em um computador comum, a porta paralela normalmente é indicada por "LPT1" ou por um pequeno ícone de impressora.

Quando você conecta uma impressora USB, o Windows tenta identificá-la e instalar o software (chamado de driver) automaticamente para que ela funcione com seu computador.

O Windows foi projetado para reconhecer centenas de impressoras automaticamente. Entretanto, você deve sempre consultar as instruções que acompanham a sua impressora; algumas impressoras exigem a instalação de software do fabricante antes de serem conectadas.

Impressoras sem Fio

Uma impressora sem fio se conecta a um computador usando ondas de rádio através da tecnologia Bluetooth ou Wi-Fi.

Para conectar uma impressora Bluetooth, pode ser necessário adicionar um adaptador Bluetooth ao computador. A maioria dos adaptadores Bluetooth se conecta a uma porta USB.

Quando você conecta o adaptador e liga a impressora Bluetooth, o Windows tenta instalá-la automaticamente ou pede que você a instale. Se o Windows não detectar a impressora, você poderá adicioná-la manualmente.

Impressoras Locais X Impressoras de Rede

Uma impressora que se conecta diretamente a um computador é chamada de impressora local. Enquanto a que se conecta diretamente a uma rede como um dispositivo autônomo é chamada, naturalmente, de impressora de rede.

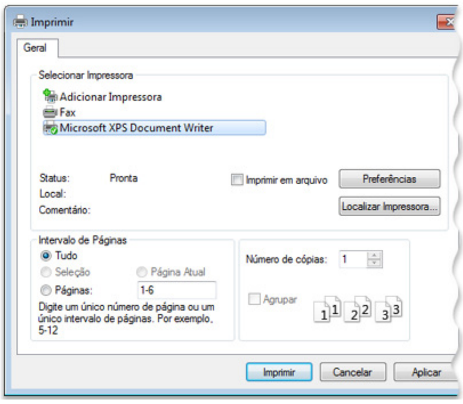
Imprimindo no Windows

O Windows conta com diversos métodos de impressão. O método escolhido depende do que você quer imprimir.

Escolhendo Opções de Impressão

Frente e verso ou somente um lado. Monocromático ou colorido. Orientação paisagem ou retrato. Essas são apenas algumas das opções disponíveis ao imprimir.

A maioria das opções encontra-se na caixa de diálogo Imprimir, que você pode acessar no menu Arquivo em quase todos os programas.



A caixa de diálogo Imprimir no WordPad

As opções disponíveis e também como elas são selecionadas no Windows dependem do modelo da impressora e do programa utilizado. Para obter informações específicas, consulte a documentação que acompanha a impressora ou o software. (Para acessar algumas opções, talvez você precise clicar em um link ou botão chamado “Preferências”, “Propriedades” ou “Opções Avançadas” na caixa de diálogo Imprimir.)

Aqui está uma lista das opções de impressão mais comuns e o que elas significam:

- Seleção da impressora. A lista de impressoras disponíveis. Em alguns casos, também é possível enviar documentos como fax ou salvá-los como documentos XPS.
- Intervalo de páginas. Use vírgulas ou hifens para selecionar páginas ou um intervalo específico de páginas. Por exemplo, digite 1, 4, 20-23 para imprimir as páginas 1, 4, 20, 21, 22 e 23.

A opção Seleção imprime apenas o texto ou os elementos gráficos selecionados em um documento. Página Atual imprime apenas a página atualmente exibida.

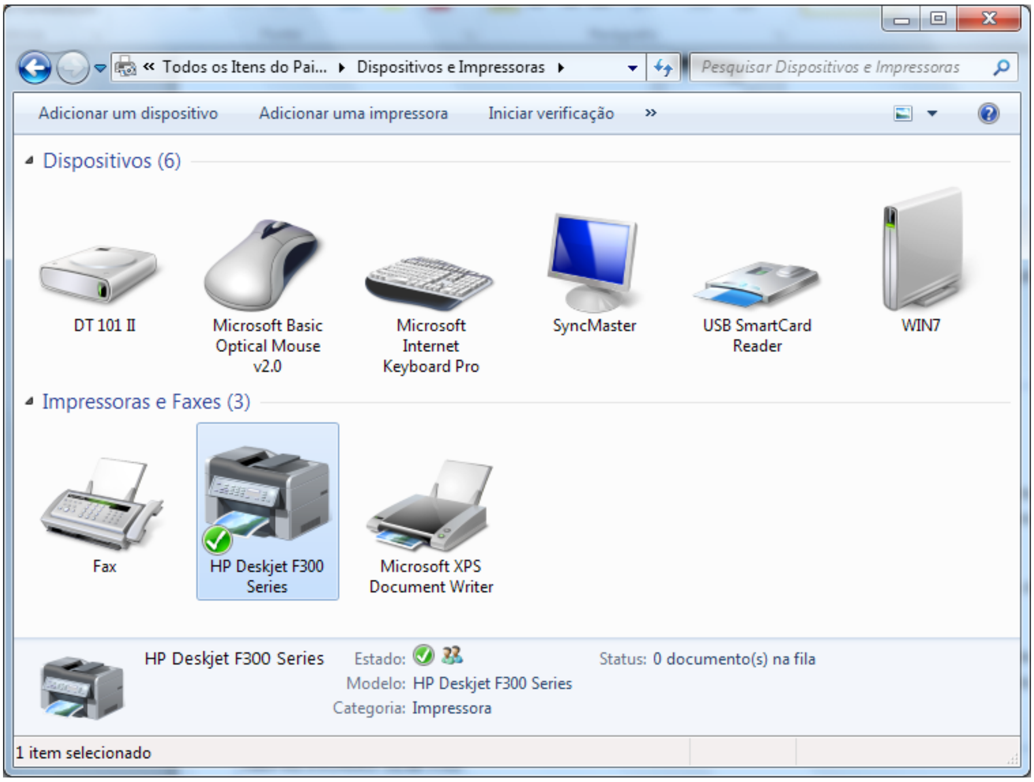
- Número de cópias. Imprima mais de uma cópia do documento, imagem ou arquivo. Marque a caixa de seleção Agrupar para imprimir todo o documento antes de passar para a próxima cópia.
- Orientação da página. Também chamada de layout da página. Escolha entre uma página na vertical (Retrato) ou uma página na horizontal (Paisagem).
- Tamanho do papel. Selecione tamanhos de papel diferentes.
- Saída ou fonte de papel. Também chamada de destino de saída ou bandeja de papel. Selecione uma bandeja de papel. Isso é principalmente útil se você carregar cada bandeja com um tamanho de papel diferente.
- Impressão em frente e verso. Também chamada de impressão duplex ou dos dois lados. Selecione essa opção para imprimir nos dois lados de uma folha.
- Imprimir em cores. Escolha entre impressão preto e branco e colorida.

Gerenciando Dispositivos e Impressoras

Quando você quiser visualizar todos os dispositivos conectados ao seu computador, usar um deles ou solucionar o problema de um que não esteja funcionando corretamente, abra Dispositivos e Impressoras.

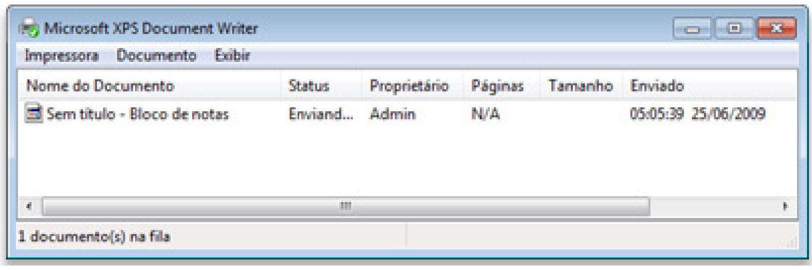
Em Dispositivos e Impressoras, você pode realizar várias tarefas que variam de acordo com o dispositivo. Estas são as principais tarefas que você pode realizar:

- Adicionar uma impressora ou dispositivo de rede ou sem fio ao computador.
- Visualizar todos os dispositivos e impressoras externos conectados ao computador.
- Verificar se um determinado dispositivo está funcionando corretamente.
- Visualizar informações sobre os seus dispositivos, como marca, modelo e fabricante, incluindo informações detalhadas sobre os recursos de sincronização de um celular ou outro dispositivo móvel.
- Realizar tarefas com um dispositivo.



Gerenciando Documentos Esperando a Impressão

Quando você imprime um documento, ele segue para a fila de impressão, onde é possível exibir, pausar e cancelar a impressão, além de outras tarefas de gerenciamento. A fila de impressão mostra o que está sendo impresso e o que está aguardando para ser impresso. Ela também fornece informações úteis como o status da impressão, quem está imprimindo o que e quantas páginas ainda faltam.



A fila de impressão

Configurações Básicas do Windows

Neste tópico trabalharemos com as configurações de Resolução de Tela, Cores, Fontes, Aparência, Segundo plano, Protetor de Tela. Todas estas funções podem ser acessadas pelos menos de duas formas diferentes. Clicando com o botão da direita do mouse sobre uma área vazia da área de Trabalho, Personalizar ou no Painel de Controle, Categoria Aparência e Personalização, Personalização.

Resolução de Tela

Resolução de tela se refere à clareza com que textos e imagens são exibidos na tela. Em resoluções mais altas, como 1600 x 1200 pixels, os itens parecem mais nítidos. Também parecem menores, para que mais itens possam caber na tela. Em resoluções mais baixas, como 800 x 600 pixels, cabem menos itens na tela, mas eles parecem maiores.

A resolução que você pode usar depende das resoluções a que seu monitor oferece suporte. Os monitores CRT normalmente têm resolução de 800 × 600 ou 1024 × 768 pixels e funcionam bem em resoluções diferentes. Monitores LCD (também chamados de monitores de tela plana) e telas de laptop geralmente oferecem suporte a resoluções mais altas e funcionam melhor em uma resolução específica.

Quanto maior o monitor, normalmente maior é a resolução a que ele oferece suporte. Poder ou não aumentar a resolução da tela depende do tamanho e da capacidade do monitor e do tipo de placa de vídeo instalada.

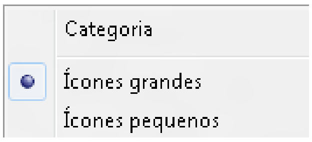
Temas (Cores, Sons, Segundo Plano e Proteção de Tela)

Você pode alterar a cor das molduras da janela, o Menu Iniciar, a Barra de Tarefas e muito mais.

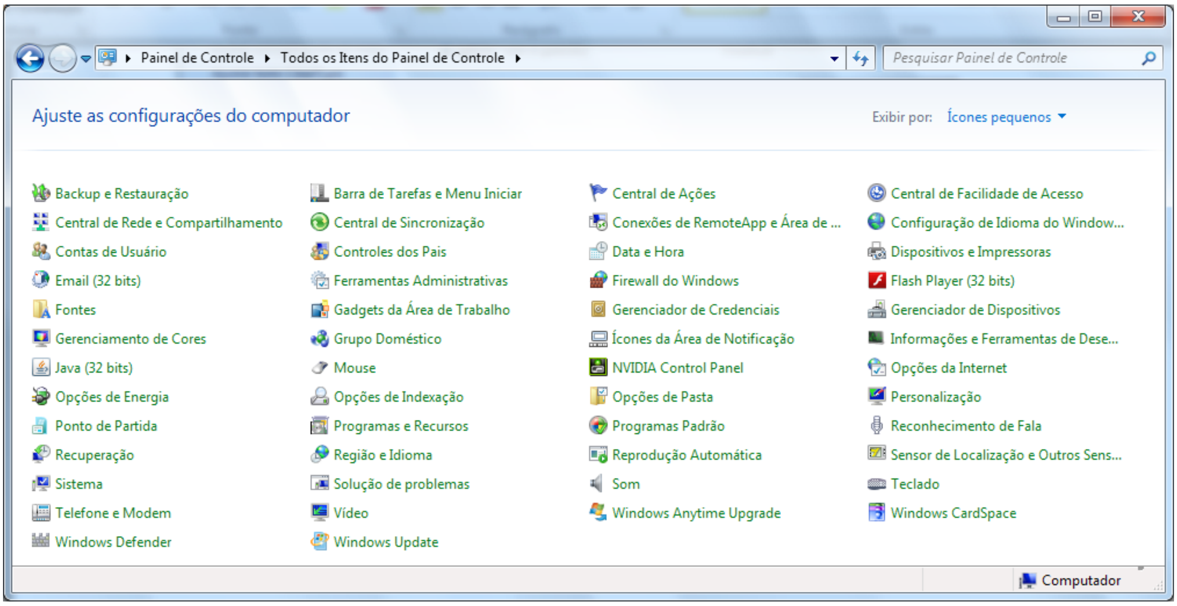
Um tema é uma combinação de imagens, cores e sons em seu computador. Ele inclui um plano de fundo de Área de Trabalho, uma proteção de tela, uma cor de borda de janela e um esquema de som. Alguns temas podem também incluir ícones de Área de Trabalho e ponteiros de mouse.

Quando clica em um tema novo, você altera a combinação de imagens, cores e sons em seu computador. Cada tema pode inclui uma cor de janela diferente.

Painel de Controle



Você pode usar o Painel de Controle para alterar as configurações do Windows. Essas configurações controlam quase tudo a respeito do visual e do funcionamento do Windows, e você pode usá-las para configurar o Windows da melhor forma para você. Existem duas formas de visualizar os ícones: Por categoria ou por Ícones, e estes podem ser grandes ou pequenos. A quantidade de ícones varia de computador para computador, pois depende dos programas instalados. Em termos gerais, há entre 40 e 50 ícones, e estes são distribuídos em 8 categorias: Sistema e Segurança, Rede e Internet, Hardware e Sons, Programas, Contas de Usuário, Aparência e Personalização, Facilidade de Acesso e Relógio Idioma e Região.



Principais Ícones do Painel de Controle

Backup e Restauração – Função idêntica a clicar no Menu Iniciar, Todos os Programas, Acessórios, Ferramentas do Sistema e escolher a opção “Backup”. Utilizado para criar os backups e fazer as restaurações. A ferramenta permite fazer dois tipos de backups: Arquivos e pastas específicos ou Cópia de todo o Sistema Operacional.

Barra de Tarefas e Menu Iniciar – Função idêntica a clicar com botão da direita na Barra de Tarefas e escolher a opção “Propriedades”. Neste item, é possível alterar as configurações da Barra de Tarefas e do Menu Iniciar, conteúdo já abordado nesta apostila.

* Central de Ações – Função idêntica a clicar na “bandeirinha” da Área de Notificação e escolher “Abrir Central de Ações”. Esse ícone ativa a ferramenta que o Windows utiliza para notificar ao usuário eventuais problemas e sugerir configurações de segurança e manutenção.

* Central de Facilidade de Acesso – Apresenta as ferramentas de acessibilidade como: Lupa, Teclado Virtual, Narrador e Configuração de Alto Contraste. Também aparecem opções para ajustar a configuração do vídeo, mouse e teclado para usuários com dificuldades motoras ou visuais.

* Central de Rede e Compartilhamento – Utilizado para realizar as configurações de rede com fio, rede sem fio (Wireless), e ativar o compartilhamento de recursos em uma rede.

** Contas de Usuários – Tem duas principais funções: Gerenciar as contas dos usuários e Configurar o UAC (Controle de Conta de Usuário). O gerenciamento de usuários, permite, entre outras coisas, a criação de novos usuários (Padrão ou Administrador), Alteração da figura do usuário que aparece na Tela de Boas Vindas e Alteração ou criação da Senha. UAC é uma nova funcionalidade do Windows 7 (não existia no Windows XP) que notificará antes que sejam feitas alterações no computador que exijam uma permissão no nível de administrador. A configuração de UAC padrão o notificará quando programas tentarem fazer alterações no computador, mas você pode alterar a frequência com que o UAC o notifica. Existem quatro níveis de configuração, de baixo para cima (na tela de configuração), a segurança vai aumentando. A primeira desativa a funcionalidade do UAC; a segunda irá notificar o usuário quando um programa tentar fazer alguma alteração, sem deixar a Área de Trabalho bloqueada; a terceira é a configuração padrão, também notifica sobre alterações e bloqueia a Área de Trabalho quando houver solicitação de consentimento. A quarta e última configuração notifica o usuário para qualquer alteração sugerida por programas ou pelo próprio usuário.

Data e Hora – Função idêntica a clicar no relógio na Área de Notificação e escolher a opção "Alterar configurações de data e hora". É possível alterar a data e hora do Windows, ajustar o fuso horário, configurar se o computador irá modificar o relógio automaticamente para o horário de verão e incluir relógios adicionais para outros fusos horários. Não há opção para ocultar o relógio.

Dispositivos e Impressoras – Função idêntica a clicar no Menu Iniciar e escolher a opção "Dispositivos e Impressoras". Item discutido anteriormente nessa apostila.

Firewall do Windows – Utilizado para gerenciar o Firewall do Windows. Item discutido anteriormente nessa apostila.

Fontes – Permite incluir ou remover fontes do Windows. Item discutido anteriormente nessa apostila.

Gadgets da Área de Trabalho – Função idêntica a clicar com o botão da direita na Área de Trabalho e escolher a opção "Gadgets". Permite incluir novos Gadgets que já estão instalados ou fazer download de novos.

Gerenciador de Credenciais – Permite salvar ou excluir senhas previamente salvas. As senhas são salvas em um "cofre" e isso facilita a acesso a sites que exigem senha. A senha pode ser gravada e toda vez que for feito acesso ao site, o usuário não precisará digitá-las novamente, pois o Windows irá apresentar as credenciais gravadas no cofre.

* Gerenciador de Dispositivos – Com esse ícone é possível visualizar e alterar os componentes de hardware instalados no computador. As impressoras são os únicos equipamentos que não aparecerem nesta ferramenta.

Ícones da Área de Notificação – Função idêntica a clicar com o botão da direita na Área de Notificação e escolher a opção Propriedades. Item discutido anteriormente nessa apostila.

* Informações e Ferramentas de Desempenho - Permite verificar o Índice de Experiência do Windows. É uma nota atribuída ao computador baseado na configuração do hardware. A nota vai de 1,0 até 7,9). A nota geral é sempre baseada na menor nota dos 5 componentes.

Mouse – Permite alterar algumas configurações do mouse, como inverter os botões, definir a velocidade para o duplo clique, escolher a função da Roda (Scroll) entre outras.

* Opções da Internet – Função idêntica a clicar em Ferramentas e escolher a Opções de Internet dentro do Internet Explorer. Os detalhes são abordados no conteúdo relacionado ao Internet Explorer.

* Opções de Energia – Apresenta ao usuário as opções para gerenciamento de energia e também opções em relação à bateria para notebooks. O Windows traz três planos de energia, Equilibrado (padrão), Economia de energia e Alto desempenho (vem oculto). Em cada um destes planos existem inúmeras configurações, como: Esmaecer vídeo (somente notebooks), Desligar vídeo, Suspender atividade do computador e Ajustar brilho do plano (somente notebooks).

Opções de Indexação – Traz opções de configuração do Pesquisar (Windows Search) para incluir outros locais e novos tipos de arquivos a serem indexados e então, trazer mais rapidamente os resultados das pesquisas do Windows.

Opções de Pasta – Função idêntica a clicar Organizar e escolher a opção “Opções de pasta e pesquisa” no Windows Explorer. Neste item podemos fazer diversas configurações no Windows Explorer. As mais comuns são utilizadas na guia “Modo de Exibição” e são elas: “Ocultar as extensões dos tipos de arquivos conhecidos” e “Mostrar arquivos, pastas e unidades ocultas”.

* Personalização – Permite alteração nas configurações da Área de Trabalho como Temas, Plano de Fundo, Proteção de Tela, Ícones da Área de Trabalho entre outros.

** Programas e Recursos – Esse ícone possibilita a ativação ou desativação do componentes no Windows e a desinstalação de programas instalados. Por exemplo, o Internet Explorer que vem com o Windows 7 é um componente, e não um programa. Desta forma, para retirá-lo do computador é necessário desativar o recurso Internet Explorer.

* Programas Padrão – Função idêntica a clicar no Menu Iniciar e escolher a opção “Programas Padrão”. Utilizado para escolher o programa que irá ser utilizado, quando um documento ou link for aberto. Por exemplo, ao clicar em um arquivo com e extensão .doc, pode-se definir o Microsoft Word ou o BrOffice Writer para abrir esse arquivo.

* Recuperação – Função idêntica a clicar no Menu Iniciar, Todos os Programas, Acessórios, Ferramentas do Sistema e escolher a opção “Restauração do Sistema”. Utilizado para solucionar diversos problemas do sistema, permitindo restaurar o computador a um estado anterior.

* Região e Idioma – Permite configurar formato de data, hora e moeda e configuração do layout do teclado (configurar o teclado com ou sem a letra Ç).

** Sistema – Ícone bastante importante pois traz várias informações. Permite identificar a edição do Windows 7 (Started, Home Basic entre outras e o tipo de sistema: 32bits ou 64 bits), permite identificar se o computador pertence à uma rede corporativa ou rede doméstica (domínio ou grupo de trabalho), traz informações sobre a quantidade de memória RAM e o

nome do processador. Nesse ícone também temos acesso ao "Gerenciador de Dispositivos" (traz uma lista de todos os componentes de hardware instalados no computador), ou "Configurações remotas" (local onde se configura a Assistência Remota e Área de Trabalho Remota, configurações que definem se o acesso remoto será permitido ou não e os usuários que terão acesso), "Proteção do sistema" (gerenciamento das configurações da Recuperação do Sistema, abordado anteriormente nesta apostila) e "Configurações Avançadas do sistema" (onde existem configurações relacionadas à Desempenho, Perfis do Usuário e Inicialização e Recuperação).

Soluções de Problemas – Permite verificar a funcionalidade de "Programas", "Hardware e Sons", "Rede e Internet" e "Sistema e Segurança". Para cada um destes 4 componentes existem assistentes que irão conduzir o usuário para testar os itens relacionados.

Som – Ícone bem simples que contém apenas informações sobre os dispositivos de áudio e permite testar o alto-falante e o microfone.

Teclado – Permite ajustar configurações relacionadas ao teclado como o tratamento para repetições de caracteres, e a intermitência com que o cursor fica piscando. Não é neste ícone que se altera o layout do teclado, isso é feito no ícone "Região e Idioma".

Telefone e Modem – Mostra os modens instalados no computador e permite definir o código de área (051 para Porto Alegre) e outras regras de discagem (tecla para discagem externa e outros).

Vídeo – Traz a opção de aumentar o tamanho de todos os itens da Área de Trabalho de 100% para 125% e eventualmente 150%. Também apresenta atalhos para os itens "Ajustar resolução", "Calibrar a cor", "Alterar configurações de vídeo" e "Ajustar texto ClearType".

* Windows Defender – O Windows 7 já vem com uma ferramenta de anti-spyware instalada, que se chama Windows Defender. Nesse ícone podemos fazer as configurações da ferramenta.

* Windows Update – O Windows Update é o nome do processo de atualização do sistema operacional, Nesse ícone, pode-se ativar ou desativar a instalação das atualizações e também definir a agenda de instalação das mesmas.

COMPARANDO WINDOWS XP E WINDOWS 7

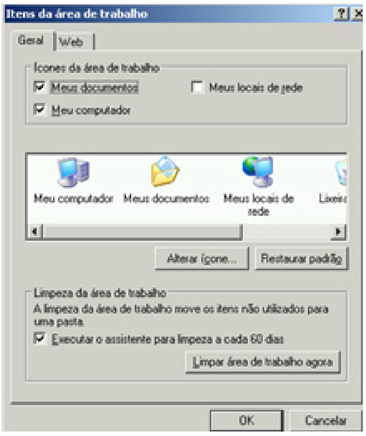
Edições

O Windows XP, assim como o Windows 7, possui seis edições: Windows XP Starter, Windows XP Home, Windows XP Professional, Windows XP Tablet PC, Windows XP Media Center e Windows XP Professional x64. Dessas edições do XP, sem dúvida, as mais importantes e que são normalmente cobradas em concursos são: Windows XP Home e Windows XP Professional. A edição Home é destinada ao mercado doméstico e a versão Professional, às empresas.

Ícones da Área de Trabalho

Como configurar: Propriedades da Área de Trabalho, guia "Área de Trabalho", botão "Personalizar área de trabalho". Ícones disponíveis: Meus documentos, Meu computador, Meus locais de rede e Internet Explorer (pode não aparecer, se tiver sido atualizado).

Nessa mesma janela aparece uma opção que não está disponível no Windows 7, a "Limpeza da Área de Trabalho". Essa opção coloca em uma pasta os ícones da Área de Trabalho não utilizados por 60 dias ou mais.

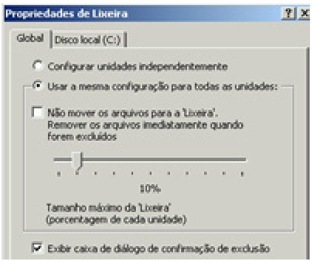


Gadgets

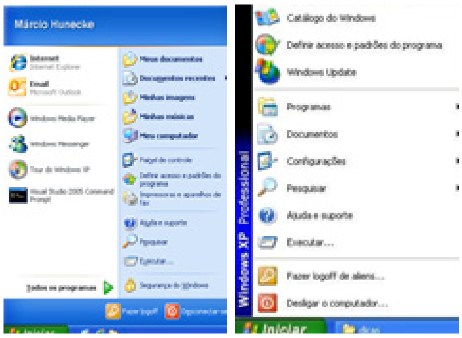
Não estão disponíveis no Windows XP.

Lixeira

O espaço destinado à Lixeira é configurado em porcentagem (no Windows 7 é em *Megabytes*). Também há uma opção que não aparece no Windows 7: "Usar a mesma configuração para todas unidades".



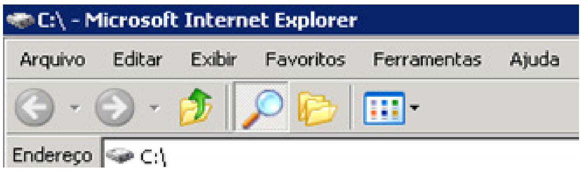
Menu Iniciar



O Menu Iniciar  do Windows XP possui dois formatos (Menu Iniciar e Menu Iniciar Clássico). Para alterar entre um modo e outro, clicar em uma área vazia e escolher "Propriedades". O modo Menu Iniciar (esquerda) apresenta duas colunas e é o modo padrão do XP. Para usuários acostumados com o Menu Iniciar do Windows 98, há o modo Clássico (direita) que apresenta apenas uma coluna.

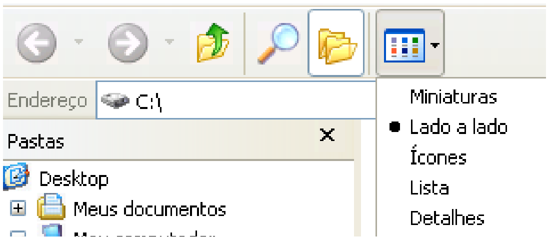
No Windows XP, aparecem as opções "Executar" e "Documentos recentes" (traz a lista dos documentos abertos recentemente, independente do programa). No Windows 7, esses itens não aparecem, mas podem ser incluídos.

Pesquisar



Tem um formato bastante diferente e está em locais diferentes no Menu Iniciar e Windows Explorer. No Menu Iniciar, está localizado na coluna da direita e no Windows Explorer há um botão Pesquisar.

Windows Explorer



No Windows XP, a "Barra de menus" está disponível automaticamente, enquanto que no Windows 7 pode ser ativada temporariamente com a tecla ALT.

A "Barra de ferramentas" é diferenciada apresentando mais botões (Acima, Pesquisar e Pastas). "Bibliotecas" não existem no Windows XP.

Os modos de exibição são apenas cinco (Miniatura, Lado a Lado, ícones, Lista e Detalhes) enquanto que no Windows 7 são oito modos.

Barra de tarefas



O XP possui a "Barra de Inicialização Rápida" que não está disponível no Windows 7, em substituição a isso, temos a possibilidade de "Fixar" os ícones na Barra de Tarefas.

Botão Desligar

A “Suspensão Híbrida” não está disponível no Windows XP. Os botões Hibernar e Suspender não aparecem simultaneamente no XP, para alterar, na tela ao lado, pressionar a tecla Shift.



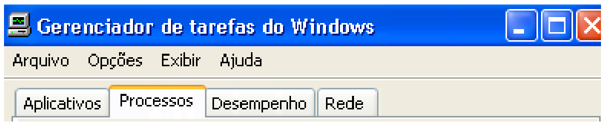
Tela de Logon / Boas Vindas

No Windows XP a tela de *logon* pode ser configurada para o formato "Boas Vindas" ou "Logon Clássico". Para alterar a configuração, é necessário entrar no Painel de Controle, Contas de usuário e clicar na opção “Alterar a maneira como os usuários fazer *logon* ou *logoff*..



Gerenciador de Tarefas

No Windows XP ao utilizar o formato “Logon Clássico” as guias “Serviços” e “Usuários” não estão disponíveis. Se utilizar “Boas Vindas” a guia “Usuários” aparece, pois, assim como no Windows 7, existe a opção “Trocar usuário” junto ao botão “Desligar”.

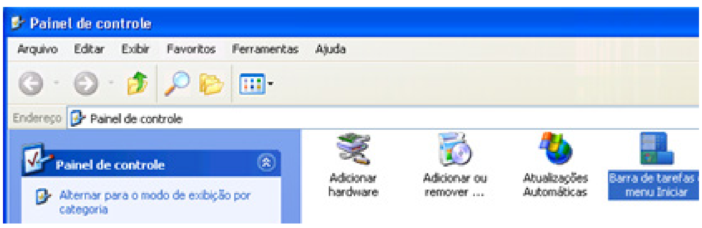


Aero

As funções do Aero (Flip 3D, Snap, Shake e Peek) NÃO estão disponíveis no Windows XP.

Painel de Controle

O Painel de Controle no Windows XP possui duas formas de visualização (Modo de exibição clássico e Modo de exibição por categoria). No Windows 7, existem três formas (Categoria, Ícones grandes e Ícones pequenos).



A “Central de Segurança” do XP controla informações sobre Antivírus, Windows Firewall, Windows Update. No Windows 7, esse item chama-se “Central de Ações” e agrega controle sobre Antispyware, UAC (Controle de Conta de Usuário) e Manutenção (Relatório de Problemas e Backup).

Atualizações Automáticas – No Windows XP, o gerenciamento das atualizações do Windows é realizada por meio do ícone Atualizações Automática e, no Windows 7, o ícone se chama "Windows Update".

Contas de usuário – No XP é utilizado para gerenciar "apenas" contas de usuários. No Windows 7, é utilizado para controlar também o UAC (Controle de Conta de Usuário).

Gerenciador de Credenciais – Não há esse ícone no Painel de Controle, o gerenciamento de senhas é feito no ícone "Contas de usuário", guia "Avançado", botão "Gerenciar senhas".

Impressoras – No Windows XP, o gerenciamento de impressoras é realizado no ícone "Impressoras e aparelhos de fax". No Windows 7, o ícone se chama "Dispositivos e Impressoras".

Opções regionais – No Windows XP as configurações regionais são efetuadas no ícone "Opções regionais e de idioma". No Windows 7 o ícone se chama "Região e Idioma".

Instalação de programas – No Windows XP, a instalação e remoção de programas e componentes do Windows é realizada através do ícone "Adicionar ou remover programas". No Windows 7, o ícone se chama "Programas e Recursos".

Acessibilidade – No Windows XP, o gerenciamento é realizado no ícone "Opções de acessibilidade". No Windows 7, o ícone se chama "Central de Facilidade de Acesso".

Configuração da Área de Trabalho – No Windows XP, praticamente todas configurações (Temas, Área de trabalho, Proteção de tela, Aparência e Configurações) são efetivadas no ícone "Vídeo". No Windows 7, existe o ícone "Vídeo", mas contém poucas configurações. A maioria das alterações são realizadas no ícone "Personalização".

Diversos ícones aparecem no Windows 7, mas não no Windows XP. Alguns exemplos: Gerenciador de Dispositivos, Informações e Ferramentas de Desempenho (no XP não existe o índice de desempenho) e Windows Defender (Antispyware).

CONCEITOS DE REDES E INTERNET

Uma rede de computadores é um conjunto de equipamentos interligados de maneira a trocar informações e a compartilhar recursos como arquivos de dados gravados, impressoras, modems, softwares e outros equipamentos.

Redes locais foram criadas para que estações de trabalho, compostas basicamente de computadores do tipo PC (personal computer), pudessem compartilhar impressoras, discos rígidos de alta capacidade de armazenamento de dados e, principalmente, compartilhar arquivos de dados.

Antes da conexão dos computadores em rede, as empresas possuíam computadores independentes com diversas bases de dados (arquivos de dados) espalhados em duplicidade pela empresa. Esta situação gera problemas devido ao fato de que, nem sempre, os dados em duplicidade são iguais, pois um usuário pode alterar seus arquivos e outro não, passando a haver divergência entre as informações.

ALGUNS CONCEITOS

ENDEREÇO IP – Cada host, ou seja, cada computador ou equipamento que faz parte de uma rede deve ter um endereço pelo qual é identificado nela. Em uma rede TCP/IP, todos os hosts têm um endereço IP. A atribuição do endereço IP poderá ser fixo ou dinâmico.

IP FIXO – Será um **IP Fixo** quando o administrador da rede atribuir um número ao equipamento. Esse número permanecerá registrado no equipamento mesmo quando ele estiver desligado.

IP DINÂMICO – Este IP não será atribuído pelo administrador da rede e sim por meio de um software chamado DHCP (*Dynamic Host Configuration Protocol*) que tem como função a atribuição de IP a cada equipamento que se conectar à rede. Neste tipo de IP, quando o equipamento for desconectado da rede, perderá o seu número e só obterá um novo ou o mesmo número quando se conectar novamente. É o tipo de IP utilizado pelos provedores quando um usuário se conecta à Internet.

IPV4 – O endereço contém 32 bits (binário) e é dividido em quatro octetos (4 X 8 bits) separados por um ponto. Cada octeto é representado em binário por ter números entre 0 e 255. Exemplos: 10.10.10.10, 192.168.1.0.

IVP6 – O endereço contém 128 bits (binário) e é dividido em oito partes representadas em hexadecimal separadas por dois pontos. Exemplo: fe80:0000:0000:0000:4c5b:7bcc:ce79:ab64. O IPV6 é a solução para dois problemas atuais: falta de endereços IPV4 na Internet e o baixo nível de segurança padrão das comunicações IPV4.

Observação:

O endereço IPV4 e IPV6 de cada host na mesma rede deverá ser exclusivo; pois, caso contrário, gerará um conflito de rede.

LOGIN – A cada usuário será atribuída pelo administrador da rede uma identificação também chamada de LOGIN (nome de usuário). O login deverá ser exclusivo; pois, caso contrário, gerará um conflito de rede.

LOGON – É o processo de se conectar a uma rede. Iniciar uma sessão de trabalho em uma rede.

LOGOFF OU LOGOUT – É o processo de se desconectar de uma rede. Encerrar uma sessão de trabalho em uma rede.

INTERNET

Internet é uma rede mundial de computadores. Interliga desde computadores de bolso até computadores de grande porte.

Browser ou Navegador: é um programa que permite a fácil navegação na Internet para acessar todos os serviços. O programa permite o acesso e a navegação por interfaces gráficas (ícones), traduzindo-as em comando de forma transparente para o usuário.

Os navegadores mais comuns são: Internet Explorer; Mozilla Firefox; Google Chrome; Apple Safari; Opera.

TIPOS DE CONEXÃO À INTERNET

Linha discada: conexão discada ou dial-up que utiliza como dispositivo um modem. Esse meio de acesso é o mais barato e também o mais lento. Sua taxa de transmissão máxima é de 56 Kbps (kilobits por segundo). Enquanto em conexão, o telefone fica indisponível para outras ligações.

ADSL: dispositivo utilizado é um modem ADSL. Utiliza a linha telefônica, mas não ocupa a linha, permitindo o acesso à internet e o uso simultâneo do telefone. A versão 2.2+ pode alcançar velocidade de 25 Mbps. Para este tipo de conexão, o computador deverá possuir uma placa de rede ou porta USB. Padrão atual é de 10 Mbps.

TV a cabo: dispositivo utilizado é um cable modem. Utiliza o cabo da TV a cabo e não a linha telefônica. A velocidade padrão atual é de 10 Mbps. Pode alcançar 150 Mbps.

Rádio: a conexão é feita via ondas de rádio. Neste tipo de conexão, tanto o provedor quanto o usuário deverão possuir equipamento para transmissão e recepção (antenas). Temos, neste caso, as modalidades WI-FI e WI-MAX. Velocidade de 100 Mbps.

Satélite: nesta conexão, são usadas antenas especiais para se comunicar com o satélite e transmitir ao computador que deverá possuir um receptor interno ou externo. Inviável

comercialmente para usuários domésticos pelo seu alto custo, porém muito útil para áreas afastadas onde os demais serviços convencionais não estão disponíveis. Velocidade padrão é de 1Mbps.

Celular: o dispositivo utilizado é um modem. Tecnologia 3G (3ª geração), que funciona através das antenas de celular e velocidade de 3 Mbps. A grande vantagem desse tipo de conexão é a mobilidade, ou seja, enquanto estamos conectados poderemos nos deslocar dentro de uma área de abrangência da rede, sem a necessidade de ficarmos em um lugar fixo. 4G é a sigla para a Quarta Geração de telefonia móvel para prover velocidades de acesso entre 100 Mbit/s em movimento e 1 Gbit/s em repouso, mantendo uma qualidade de serviço (QoS) de ponta a ponta (ponto-a-ponto) de alta segurança para permitir oferecer serviços de qualquer tipo, a qualquer momento e em qualquer lugar.

FTTH: (*Fiber To The Home*): é uma tecnologia de interligação de residências através de fibra ópticas para o fornecimento de serviços de TV digital, radio digital, acesso à Internet e telefonia. A fibra óptica é levada até as residências, em substituição aos cabos de cobre ou cabos coaxiais (utilizados em televisão a cabo). As residências são conectadas a um ponto de presença da operadora de serviços de telecomunicações. Em 2013, algumas operadoras passaram a oferecer velocidade de 150 Mbps a custos bem acessíveis.

DNS

DNS, abreviatura de Domain Name System (Sistema de Nomes de Domínio), é um sistema de gerenciamento de nomes de domínios, que traduz o endereço nominal digitado no navegador para o endereço numérico (IP) do site. O nome de domínio foi criado com o objetivo de facilitar a memorização dos endereços de computadores na Internet. Sem ele, teríamos que memorizar os endereços IPs.

O registro de domínios no Brasil é feito pela entidade Registro.br (Registro de Domínios para a Internet no Brasil). Quando o site é registrado no Brasil utiliza-se a sigla BR. Quando não tem o código do país significa que o site foi registrado nos EUA.

Alguns tipos de domínio:

- .com – instituição comercial.
- .gov – instituição governamental.
- .net – empresas de telecomunicação.
- .edu – instituições educacionais
- .org – organizações não governamentais.
- .jus – relacionado com o Poder Judiciário.
- Outros exemplos de domínios: adv; inf; med; nom.

Domínio é uma parte da rede ou da internet que é de responsabilidade de alguém e dá o direito e a responsabilidade para de usar alguns serviços na internet.

TIPOS DE SERVIÇOS DISPONIBILIZADOS NA INTERNET

WWW (*World Wide Web*) – significa rede de alcance mundial e é um sistema de documentos em hipermídia que são interligados e executados na internet. Os documentos podem estar na forma de vídeos, sons, hipertextos e figuras. Para visualizar a informação, utiliza-se um programa de computador chamado navegador.

E-MAIL – é um serviço que permite compor, enviar e receber mensagens através de sistemas eletrônicos de comunicação.

FTP (*File Transfer Protocol* – Protocolo de Transferência de arquivos) – serviço para troca de arquivos e pastas. Permite copiar um arquivo de uma máquina para outra.

PROTOCOLOS

Na ciência da computação, um protocolo é uma convenção ou padrão que controla e possibilita uma conexão, comunicação ou transferência de dados entre dois sistemas computacionais. De maneira simples, um protocolo pode ser definido como "as regras que governam" a sintaxe, semântica e a sincronização da comunicação. Os protocolos podem ser implementados pelo hardware, software ou por uma combinação dos dois.

HTTP (*Hypertext Transfer Protocol* – Protocolo de Transferência de Hipertextos) – permite a transferência de documentos da Web, de servidores para seu computador.

HTTPS: é uma combinação do protocolo HTTP sobre uma camada de segurança, normalmente SSL (*Secure Sockets Layer*). Essa camada adicional faz com que os dados sejam transmitidos através de uma conexão criptografada, porém para que o site seja considerado seguro, deve ter também um certificado digital válido, que garante a autenticidade e é representado por um pequeno cadeado no Navegador.

HTML: É uma linguagem de programação para produzir sites.

INTERNET, INTRANET E EXTRANET

INTERNET: é uma rede pública de acesso público.

INTRANET: utiliza os mesmos conceitos e tecnologias da Internet, porém é uma rede privada, ou seja, restrita ao ambiente interno de uma organização. Os mesmos serviços que rodam na Internet podem rodar na Intranet, mas são restritos ao ambiente Interno. Exemplo disso é o serviço de e-mail, que pode ser utilizado somente na rede Interna, para comunicação entre os funcionários, sem a necessidade da Internet.

EXTRANET: algumas bancas consideram a Extranet como a "Intranet que saiu da empresa". É a Intranet acessível aos funcionários da Instituição, via Internet, de fora da empresa, mas ainda assim restrita ao público de interesse. A Extranet também pode ser considerada como um sistema corporativo, acessível via Web (navegador), de fora da instituição. Um exemplo seria um sistema de vendas que seja acessível via navegador, onde o vendedor pode acessar de qualquer local para realizar uma venda.

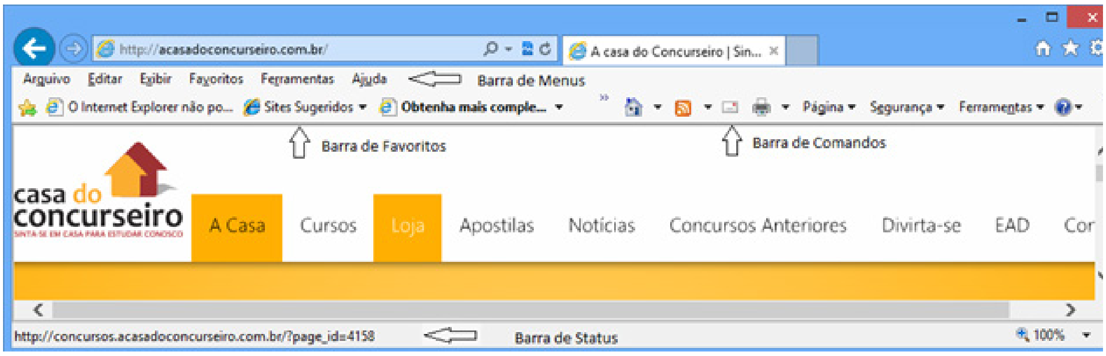
NAVEGADORES – INTERNET EXPLORER, MOZILLA FIREFOX E GOOGLE CHROME

Navegador ou Browser é o principal programa para acesso à internet. Permite aos usuários visitar endereços na rede, copiar programas e trocar mensagens de web mail.

Os navegadores mais utilizados são: Internet Explorer, Mozilla Firefox, Google Chrome, Apple Safari, Opera e Netscape.

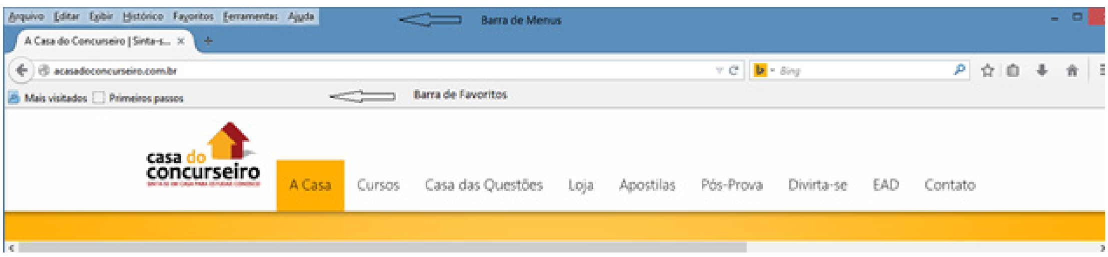
Barra de Ferramentas

O Internet Explorer possui diversas barras de ferramentas, incluindo a Barra de menus, a Barra Favoritos e a Barra de Comandos. Há também a Barra de Endereços, na qual você pode digitar um endereço da Web, e a Barra de Status, que exibe mensagens como o progresso do download da página. A única barra visível na configuração padrão é a Barra de Endereços, todas as outras estão ocultas quando o navegador é instalado.



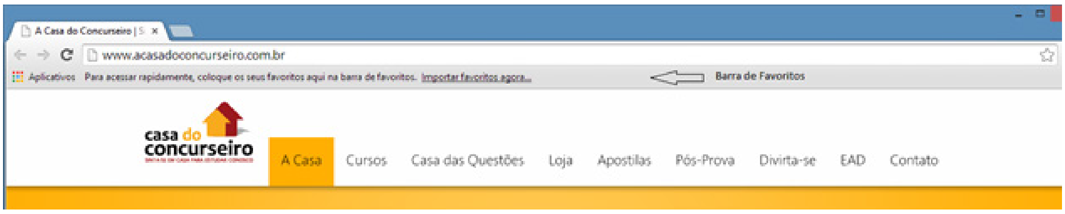
Internet Explorer 9

O Mozilla Firefox em sua versão 33 tem uma aparência muito parecida com o Google Chrome, e possui a barra de Menus e a barra de Favoritos. O local para digitação do endereço do site é chamado de "Campo de endereço" e diferentemente dos outros navegadores ainda apresenta a Barra de Pesquisa.



Mozilla Firefox 33

O Google Chrome na versão 37 apresenta apenas um Barra de Ferramentas, a Barra de Favoritos. É o navegador que tem menos ícones na sua configuração padrão.



Google Chrome 37

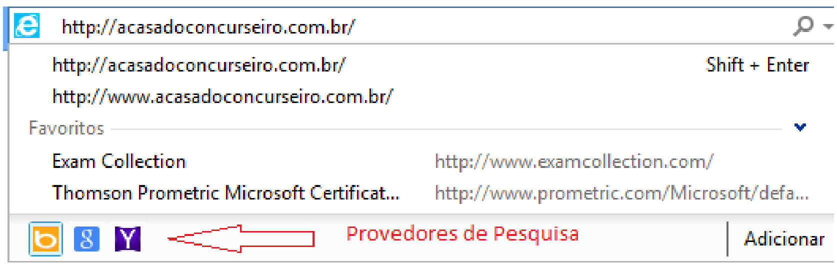
Botões Voltar (Alt + ←) e Avançar (Alt + →) 

Observação: Os ícones apresentados serão sempre na ordem: Internet Explorer, Firefox e Chrome.

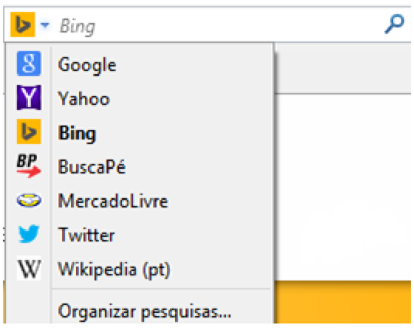
Esses dois botões permitem recuar ou avançar nas páginas que foram abertas no Internet Explorer. Firefox e Chrome.

Barra de Endereços 

A barra de endereços (Campo de Endereço no Firefox) é um espaço para digitar o endereço da página que você deseja acessar. Pesquisar na *web* é mais fácil com a Barra de endereços que oferece sugestões, histórico e preenchimento automático enquanto você digita. Você pode também alterar rapidamente os provedores de pesquisa ("Mecanismos de pesquisa" no Firefox e Chrome), clicando na seta à direita da "lupa" e escolhendo o provedor que você quer usar. No Internet Explorer, se quiser adicionar novos provedores, basta clicar no botão "Adicionar".



No Mozilla Firefox a opção de gerenciar Mecanismos de Pesquisa é muito parecida com o Internet Explorer, basta clicar em "Organizar pesquisas".



No Google Chrome o gerenciamento de Mecanismos de pesquisa é realizado clicando no botão Menu, opção "Configurações" e no botão "Gerenciar mecanismos de pesquisa".

Botão Atualizar (F5)

Recarrega a página atual. No Internet Explorer 8 a representação gráfica era diferente .

Botão Ir para

Esse botão fica disponível apenas quando algum endereço está sendo digitado na barra de endereços do Internet Explorer ou Campo de endereços do Firefox. O Chrome não mostra esse botão.

Modo de exibição de Compatibilidade (exclusividade do Internet Explorer)

Às vezes, o site que você está visitando não é exibido da forma correta porque foi projetado para uma versão mais antiga do Internet Explorer.

Quando o Modo de Exibição de Compatibilidade é ativado, o site que está visualizando será exibido como se você estivesse usando uma versão mais antiga do Internet Explorer, corrigindo os problemas de exibição, como texto, imagens ou caixas de texto desalinhados.

Botão Interromper (Esc)

Interrompe a exibição da página que está sendo aberta. Isso evita que o usuário termine de carregar uma página que não deseja mais visualizar.

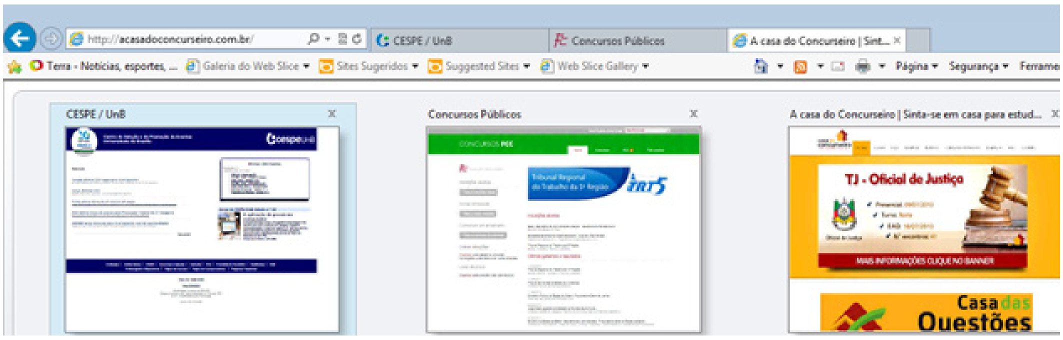
Guias

Para abrir uma nova guia em branco, clique no botão Nova Guia na linha de guias ou pressione CTRL+ T. Para alternar entre as guias abertas pressione CRTL + TAB (para avançar) ou CTRL + SHIFT +TAB (para retroceder). No Firefox as guias são chamadas de abas e a opção para criar uma nova guia é representada por um sinal de mais . No Google Chrome, chama-se guias e tem uma representação diferente .

No Internet Explorer 8, aparece um botão bem à esquerda das guias abertas. Nas versões 9 e 10 a funcionalidade vem desabilitada por padrão e só pode ser acessada através das teclas de atalho. Na versão 11 não há mais essa opção. Quando há várias páginas da Web abertas ao mesmo tempo, cada uma é exibida em uma guia separada. Essas guias facilitam a alternância entre os sites abertos. As Guias Rápidas fornecem uma exibição em miniatura de todas as guias abertas. Isso facilita a localização da página da Web que você deseja exibir.



Para ativar "Guias Rápidas" no IE 9 e IE 10, clicar no botão Ferramentas, Opções da Internet, guia Geral, botão Guias. ☐ Habilitar Guias Rápidas (Ctrl+Q)*

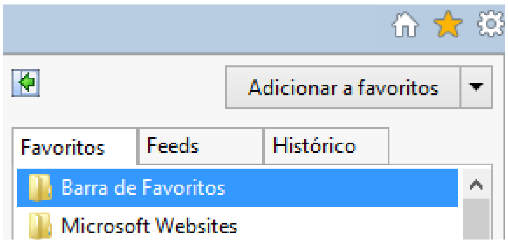


Para abrir uma página da Web usando guias rápidas, clique na miniatura da página da *Web* que você deseja abrir.

Home Page (Alt + Home)

A home page é exibida quando você inicia o Internet Explorer ou clica neste botão.

Exibir Favoritos, Feeds e Histórico (Alt + C)



Favoritos (CTRL + I)

Os favoritos do Internet Explorer são *links* para *sites* que você visita com frequência.

Para adicionar o *site* que você estiver visualizando à lista de favoritos clique no Botão Favoritos e depois em "Adicionar a favoritos" ou pressione as teclas CTRL + D. Para gerenciar Favoritos no Mozilla Firefox, clicar no botão , escolher a opção "Exibir todos os favoritos" (CTRL + SHIFT + B) e então será apresentada uma nova janela denominada "Biblioteca". Para adicionar o site aberto na lista de favoritos, clicar no botão . No Google Chrome a adição de sites é realizada por meio do botão que fica bem à direita da Barra de Endereços. Para organizar os Favoritos, clicar no botão Menu e escolher a opção "Favoritos" → "Gerenciador de Favoritos".

Feeds RSS (CTRL + G)

Os feeds RSS fornecem conteúdo frequentemente atualizado publicado por um site. Em geral, são usados por sites de notícias e blogs, mas também para distribuir outros tipos de conteúdo digital, incluindo imagens, áudios (normalmente no formato MP3) ou vídeos.

Um feed pode ter o mesmo conteúdo de uma página da Web, mas em geral a formatação é diferente. Quando você assina, o Internet Explorer verifica automaticamente o site e baixa o novo conteúdo para que possa ver o que foi acrescentado desde a sua última visita ao feed.

O acrônimo RSS significa *Really Simple Syndication* (agregação realmente simples) é usado para descrever a tecnologia usada para criar feeds.

Quando você visita uma página da Web o botão Feeds, da Barra de Comandos do Internet Explorer muda de cor, informando que há feeds disponíveis. Para exibir clique no botão Feeds e, em seguida, clique no feed que deseja ver.

No Firefox, para fazer a identificação da existência de Feeds no site, é necessário clicar no botão. Se o site tiver suporte à Feeds o ícone "Inscrever RSS..." ficará da cor laranja, como no Internet Explorer. Não há suporte para Web Slices. No Google Chrome, para utilização de Feeds ou Web Slices é necessário adicionar uma extensão ou complemento.

Histórico (CTRL + H)

Para exibir o histórico de páginas da *Web* visitadas anteriormente no Internet Explorer, clique no botão Favoritos e, em seguida, clique na guia Histórico. Clique no site que deseja visitar. No Firefox, ao clicar no botão Menu, aparece a opção Histórico que permite verificar o histórico. No Chrome também há uma forma rápido de acessar. Basta clicar no botão Menu e escolher a opção "Histórico".

A lista do histórico pode ser classificada por data, nome do *site*, páginas mais visitadas ou visitadas mais recentemente, clicando na lista que aparece na guia Histórico e é armazenada, por padrão por 20 dias no Internet Explorer. Os outros navegadores armazenam por diversos meses.

Durante a navegação na Web, o Internet Explorer armazena informações sobre os sites visitados, bem como as informações que você é solicitado a fornecer frequentemente aos sites da Web (como, por exemplo, nome e endereço). O Internet Explorer armazena os seguintes tipos de informações:

- arquivos de Internet temporários;
- cookies;
- histórico dos sites visitados;
- Informações inseridas nos sites ou na barra de endereços;
- senhas da Web salvas.

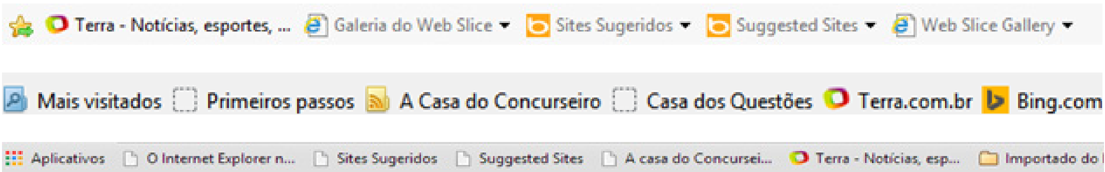
O armazenamento dessas informações acelera a navegação, mas você pode excluí-las se, por exemplo, estiver usando um computador público e não quiser que as informações pessoais fiquem registradas.

Mesmo quando seu histórico de navegação for excluído, sua lista de favoritos ou feeds assinados não o será. Você pode usar o recurso Navegação InPrivate do Internet Explorer para não deixar histórico enquanto navega na Web.

Ferramentas (Alt + X) no Internet Explorer e Menu nos outros navegadores

Permite a configuração das diversas opções do navegador, pois as outras barras não estão visíveis na configuração original. As configurações serão detalhadas abaixo.

Barra de Favoritos



A Barra de Favoritos substitui a barra de ferramentas Links das versões anteriores do Internet Explorer e inclui não apenas seus links favoritos, mas também Feeds e Web Slices. Você pode arrastar links, tanto da Barra de endereços quanto de páginas da Web, para a Barra de Favoritos de modo que suas informações favoritas estejam sempre ao alcance de um clique. Você também pode reorganizar os itens na sua barra Favoritos ou organizá-los em pastas. Além disso, você pode usar Feeds e um novo recurso chamado Web Slices para verificar se há atualizações de conteúdo em seus sites favoritos sem precisar navegar para longe da página atual.

Adicionar a Barra de Favoritos

A opção adiciona o *site* atual à barra de favoritos do Internet Explorer. Para adicionar um site na Barra de Favoritos do Mozilla Firefox, é necessário clicar com botão da direita sobre a Barra de Favoritos e escolher a opção "Novo Favorito". No Chrome funciona da mesma forma, mas a opção se chama "Adicionar página".

Barra de Comandos (somente IE)

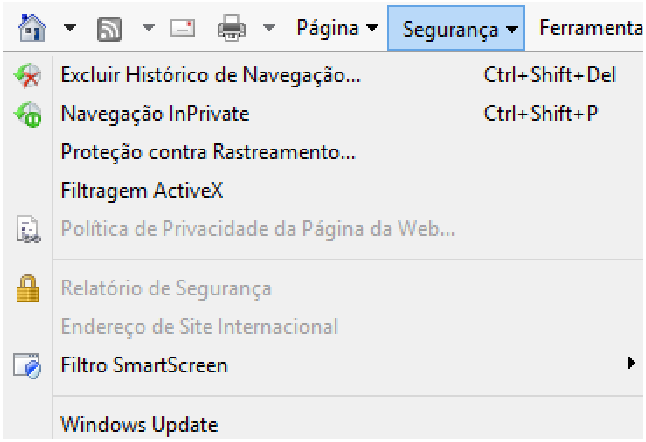


Quando visível, a barra de Comandos oferece acesso fácil a praticamente qualquer configuração ou recurso no Internet Explorer.

Web Slices

Um Web Slices é uma porção específica de uma página da Web que você pode assinar e que permite que você saiba quando um conteúdo atualizado (como a temperatura atual ou a alteração do preço de um leilão) está disponível em seus sites favoritos. Após sua assinatura do Web Slices, ele será exibido como um link na barra Favoritos. Quando o Web Slices for atualizado, o link na Barra de Favoritos será exibido em negrito. Você pode, então, clicar no link para visualizar o conteúdo atualizado.

Botão Segurança



Navegação InPrivate, Navegação Privativa, Modo de Navegação Anônima

A Navegação InPrivate permite que você navegue na Web sem deixar vestígios no Internet Explorer. Isso ajuda a impedir que as outras pessoas que usam seu computador vejam quais sites você visitou e o que você procurou na Web. Para iniciar a Navegação InPrivate, acesse a página Nova Guia ou clique no botão Segurança.

Quando você inicia a Navegação InPrivate, o Internet Explorer abre uma nova janela do navegador. A proteção oferecida pela Navegação InPrivate só terá efeito enquanto você estiver usando a janela. Você pode abrir quantas guias desejar nessa janela e todas elas estarão protegidas pela Navegação InPrivate. Entretanto, se você abrir outra janela do navegador ela não estará protegida pela Navegação InPrivate. Para finalizar a sessão da Navegação InPrivate, feche a janela do navegador.

Quando você navegar usando a Navegação InPrivate, o Internet Explorer armazenará algumas informações, como cookies e arquivos de Internet temporários, de forma que as páginas da Web visitadas funcionem corretamente. Entretanto, no final da sua sessão da Navegação InPrivate, essas informações são descartadas.

Filtragem InPrivate (IE 8), Proteção contra Rastreamento (IE 9 e superiores), Antirrastreamento, Enviar uma solicitação para “Não rastrear”

A Filtragem InPrivate ajuda a evitar que provedores de conteúdo de sites coletem informações sobre os sites que você visita.

A Filtragem InPrivate analisa o conteúdo das páginas da Web visitadas e, se detectar que o mesmo conteúdo está sendo usado por vários sites, ela oferecerá a opção de permitir ou bloquear o conteúdo. Você também pode permitir que a Filtragem InPrivate bloqueie automaticamente qualquer provedor de conteúdo ou site de terceiros detectado.

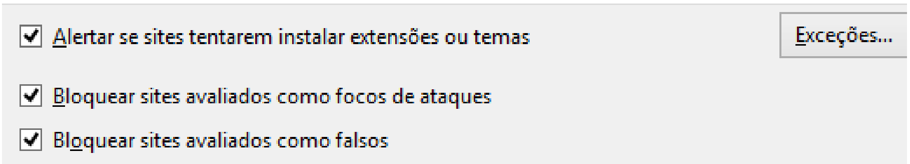
Filtragem ActiveX (somente IE 9 e superiores)

A Filtragem ActiveX no Internet Explorer impede que os sites instalem e utilizem esses aplicativos. Sua navegação fica mais segura, mas o desempenho de alguns sites pode ser afetado. Por exemplo, quando a Filtragem ActiveX está ativada, vídeos, jogos e outros tipos de conteúdo interativo podem não funcionar.

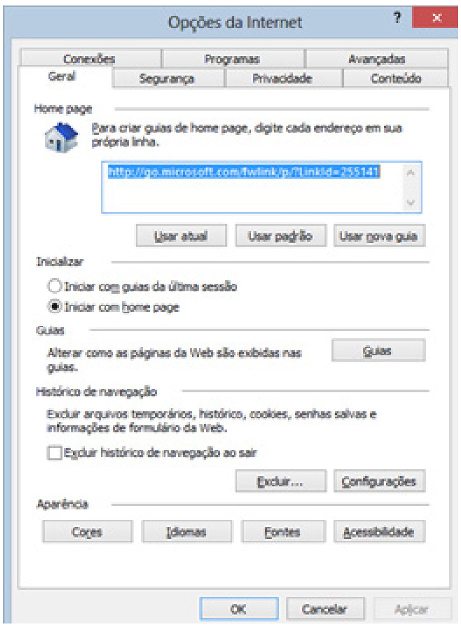
Os controles ActiveX são pequenos aplicativos que permitem aos sites apresentar conteúdo, como vídeos e jogos. Eles também permitem a você interagir com o conteúdo, como barras de ferramentas e cotações da bolsa, ao navegar na Internet. Entretanto, esses aplicativos às vezes não funcionam adequadamente ou não mostram o conteúdo desejado. Em alguns casos, esses aplicativos podem ser usados para coletar informações, danificar os dados e instalar software no computador sem o seu consentimento, ou ainda permitir que outra pessoa controle remotamente o seu computador.

Filtro SmartScreen (IE), Proteção contra phishing e malware (Chrome)

O Filtro SmartScreen ajuda a detectar sites de phishing. O Filtro SmartScreen também pode ajudar a proteger você da instalação de softwares mal-intencionados ou malwares, que são programas que manifestam comportamento ilegal, viral, fraudulento ou mal-intencionado. O Mozilla Firefox tem essa funcionalidade, mas não há um nome definido. Três opções estão disponíveis, conforme abaixo.



Opções da Internet (Internet Explorer)



Guia Geral

Home Page

Permite configurar a página que será exibida ao iniciar o navegador ou ao clicar o botão home. Pode-se ter mais de uma página configurada. Nesse caso o navegador exibirá cada uma delas em uma guia, na ordem em que forem incluídas.

Existem também as opções usar padrão (home page da Microsoft) ou usar em branco (inicia o navegador com uma página em branco).

Histórico de Navegação

Arquivos temporários da internet: As páginas da Web são armazenadas na pasta Arquivos de Internet Temporários quando são exibidas pela primeira vez no navegador da Web. Isso agiliza a exibição das páginas visitadas com frequência ou já vistas porque o Internet Explorer pode abri-las do disco rígido em vez de abri-las da Internet.

Pesquisa

Permite adicionar ou remover os *sites* provedores de pesquisa e, ainda, definir qual deles será o padrão.

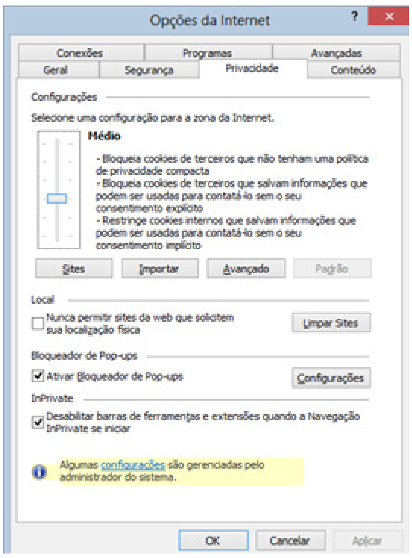
Guias

Permite alterar as configurações da navegação com guias, como, por exemplo, habilitar ou desabilitar a navegação com guias, avisar ao fechar várias guias e habilitar guias rápidas.

Aparência

Permite alterar configurações de cores, idiomas, fontes e acessibilidade.

Guia Privacidade



Cookies: Um arquivo de texto muito pequeno colocado em sua unidade de disco rígido por um servidor de páginas da Web. Basicamente ele é seu cartão de identificação e não pode ser executado como código ou transmitir vírus.

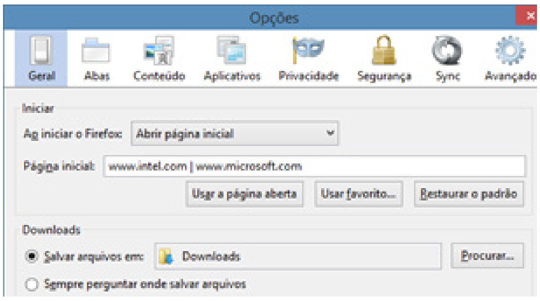
Os sites usam cookies para oferecer uma experiência personalizada aos usuários e reunir informações sobre o uso do site. Muitos sites também usam cookies para armazenar informações que fornecem uma experiência consistente entre seções do site, como carrinho de compras ou páginas personalizadas. Com um site confiável, os cookies podem enriquecer a sua experiência, permitindo que o site aprenda as suas preferências ou evitando que você tenha que se conectar sempre que entrar no site. Entretanto, alguns cookies, como aqueles salvos por anúncios, podem colocar a sua privacidade em risco, rastreando os sites que você visita.

Os cookies temporários (ou cookies de sessão) são removidos do seu computador assim que você fecha o Internet Explorer. Os sites os usam para armazenar informações temporárias, como itens no carrinho de compras.

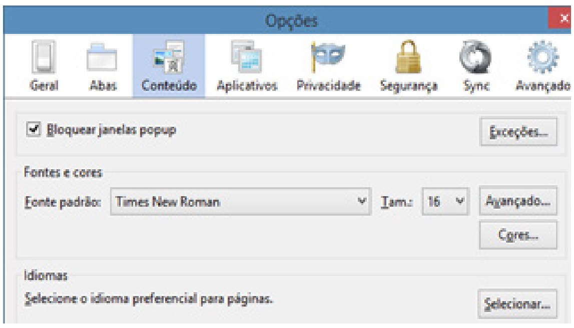
Bloqueador de Pop-ups: O Bloqueador de Pop-ups limita ou bloqueia pop-ups nos sites que você visita. Você pode escolher o nível de bloqueio que prefere: ative ou desative o recurso de notificações quando os pop-ups estão bloqueados ou crie uma lista de sites cujos pop-ups você não deseja bloquear.

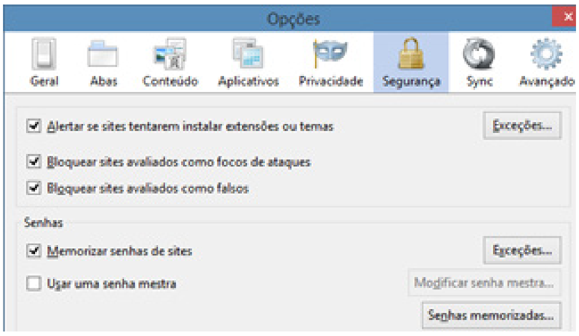
Opções (Mozilla Firefox)

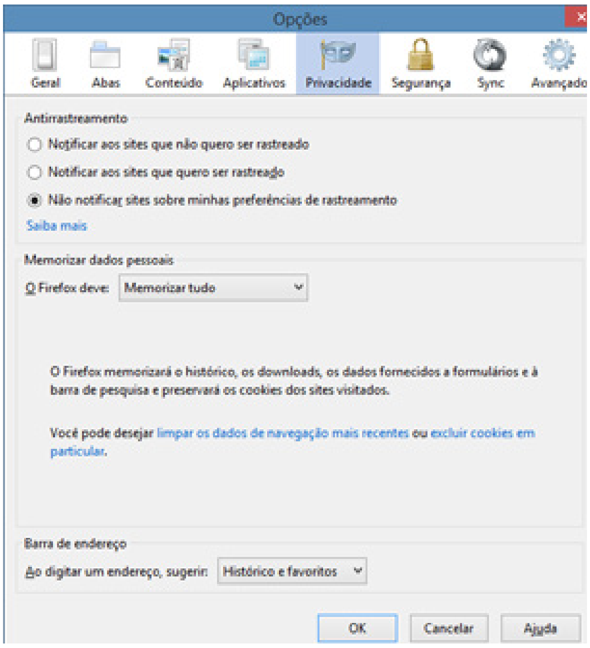
A guia Geral permite a você configurar quais páginas o Firefox deve abrir quando você iniciar o navegador ou quando clicar no botão Página inicial e configurar o que o Firefox deve fazer quando estiver baixando arquivos.



As outras guias importantes do Firefox são: Conteúdo, Privacidade e Segurança.



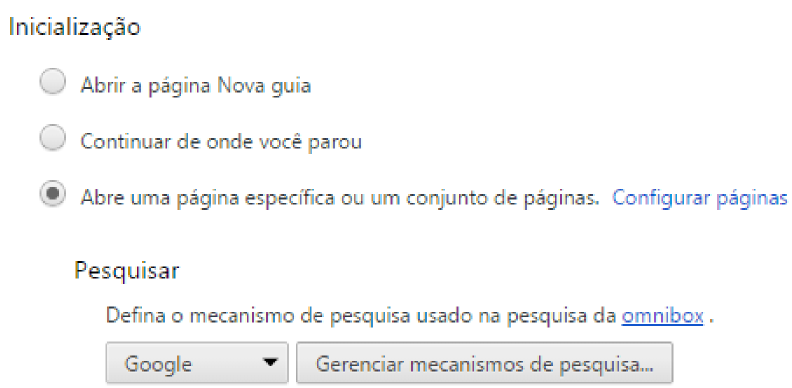


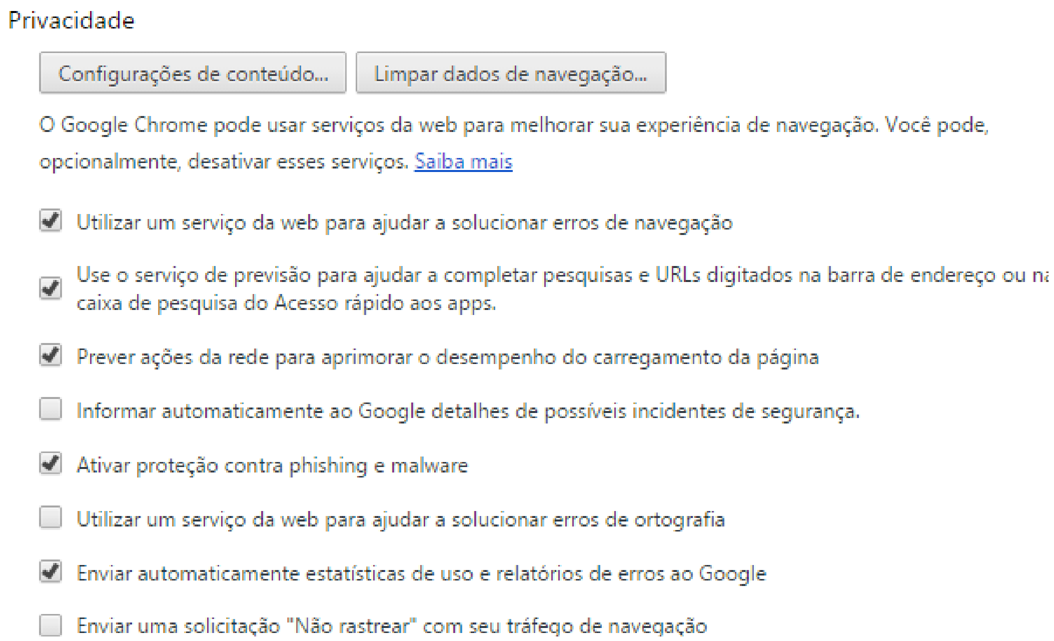


Configurações (Google Chrome)

As configurações do navegador são acessadas através do botão "Menu" e da opção "Configurações".

Os principais grupos de configuração são: Inicialização, Pesquisar e Privacidade.




Privacidade
Configurações de conteúdo...
Limpar dados de navegação...
O Google Chrome pode usar serviços da web para melhorar sua experiência de navegação. Você pode, opcionalmente, desativar esses serviços. Saiba mais
Utilizar um serviço da web para ajudar a solucionar erros de navegação
Use o serviço de previsão para ajudar a completar pesquisas e URLs digitados na barra de endereço ou na caixa de pesquisa do Acesso rápido aos apps.
Prever ações da rede para aprimorar o desempenho do carregamento da página
Informar automaticamente ao Google detalhes de possíveis incidentes de segurança.
Ativar proteção contra phishing e malware
Utilizar um serviço da web para ajudar a solucionar erros de ortografia
Enviar automaticamente estatísticas de uso e relatórios de erros ao Google
Enviar uma solicitação "Não rastrear" com seu tráfego de navegação

Planilha Comparativa dos Navegadores

Navegador	Internet Explorer 8	Internet Explorer 9, 10, 11	Mozilla Firefox	Google Chrome
Versão em outubro de 2014	8	9, 10 e 11	33	37
Barra de Endereços/Navegação	Barra de Endereços	Barra de Endereços	Campo de Endereços	Barra de Endereços – Omnibox
Barra de Favoritos	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
Barra de Menus	Sim	Opcional	Opcional	Não
Barra de Pesquisar e Nome	Sim – Provedor de Pesquisa	Não – Provedor de Pesquisa	Sim – Mecanismos de Pesquisa	Não – Mecanismos de Pesquisa
Fabricante	Microsoft	Microsoft	Mozilla Foundation	Google
Filtragem ActiveX	Não	Sim	Não	Não
Filtro SmartScreen/Phishing	Filtro SmartScreen	Filtro SmartScreen	Sim, tem 3 oções mas não tem um nome	Proteção contra phishing e malware
Gerenciador de Dowloads	Não	Sim	Sim	Sim
Navegação em Abas/Guias	Guias	Guias	Abas	GUias
Navegação Privada	Navegação InPrivate	Navegação InPrivate	Navegação Privativa	Modo de navegação anônima
Configurações de Bloqueador de Pop-ups e Cookies	Ferramentas → Opções da Internet → Guia Privacidade	Ferramentas → Opções de Internet → Guia Privaciade	Pop-ups → Conteúdo Cookies → Privacidade	Configurações → Privacidade → Configurações de conteúdo
Rastreamento/Filtragem InPrivate	Filtragem InPrivate	Proteção contra Rastreamento	Antirrastreamento	Enviar uma solicitação para "Não rastrear"
Sincronização das configurações	Não	Não	Sim, através do Sync	Sim. Fazer login no Chrome
Armazewnamento do Histórico	20 dias	20 dias	Vários meses	Vários meses
Versão para Linux e Mac OS	Não	Não	Sim	Sim
Versão para Windows 7	Sim	Sim	Sim	Sim
Versão para Windows XP	Sim	Não	Sim	Sim
Observações/Particularidades	* Navegador padrão do Windows 7 * Modo de compatibilidade *Guias rápidas * Barra de Comandos * Barra de Status	* FIltragem Activex * Modo de compatibilidade * Barra de Comandos * Barra de Status * Ir para sites fixos (arrastar guia para barra de tarefas) * IE10 e 11 – Adicionar site ao Menu Iniciar (Windows 7) e Adicionar site à exibição Aplicativos (Windows 8)	* Biblioteca (gerenciar Histórico, Favoritos, Tags) * Abas de aplicativos – Fixar aba * Abrir tudo em abas * Sync	* Gerenciador de Tarefas * Temas * Feeds precisam de extenção * Guia como Apps – Fixar guia * Criar atalhos de aplicativos (Área de trabalho, Menu Iniciar ou Barra tarefas) * Google Cloud Print * Não tem modo Offline * Pesquisa por voz no Google

Onde configurar as opções de Segurança e Privacidade

Navegação InPrivate / Anônima

a) Internet Explorer 8: Menu Ferramentas → Navegação *InPrivate*.
b) Internet Explorer 9, 10 e 11: Botão Ferramentas → Segurança → Navegação *InPrivate*.
c) Mozilla Firefox 33: Botão Menu → Nova janela privativa.
d) Google Chrome 37: Botão Menu → Nova janela anônima.

Filtro SmartScreen / Phishing

a) Internet Explorer 8: Menu Ferramentas → Filtro do *SmartScreen.*
b) Internet Explorer 9, 10 e 11: Botão Ferramentas → Segurança → Ativar / Desativar Filtro *SmartScreen*.
c) Mozilla Firefox 33: Botão Menu → Opções → Segurança → 3 primeiras opções.
d) Google Chrome: Botão Menu → Configurações → Mostrar configurações avançadas → "Ativar proteção contra *phishing* e *malware*" no grupo "Privacidade".

Filtragem InPrivate / Proteção contra Rastreamento

a) Internet Explorer 8: Menu Ferramentas → Filtragem *InPrivate*.
b) Internet Explorer 9, 10 e 11: Botão Ferramentas → Segurança → Proteção contra Rastreamento.
c) Mozilla Firefox 33: Botão Menu → Opções → Privacidade → "Notificar aos sites que não quero ser rastreado" no grupo Antirrastreamento.
d) Google Chrome 37: Botão Menu → Configurações → Mostrar configurações avançadas → Enviar solicitação para "Não Rastrear" com seu tráfego de navegação no grupo "Privacidade".

Filtragem ActiveX

a) Internet Explorer 8: Funcionalidade não disponível.
e) Internet Explorer 9, 10 e 11: Botão Ferramentas → Segurança → Filtragem *ActiveX*.
b) Mozilla Firefox 33: Funcionalidade não disponível.
c) Google Chrome 37: Funcionalidade não disponível.

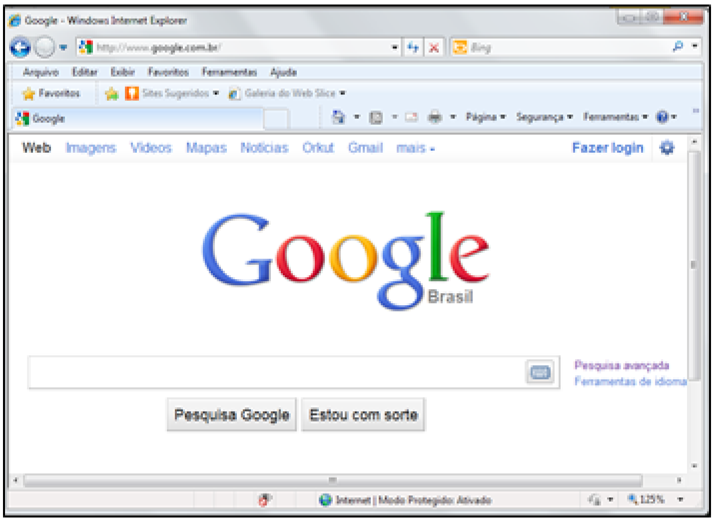
Bloqueador de Pop-ups

a) Internet Explorer 8: Menu Ferramentas → Opções da *Internet* → Privacidade → "Ativar Bloqueador de *Pop-ups*" no grupo "Bloqueador de *Pop-ups*".
b) Internet Explorer 9, 10 e 11: Botão Ferramentas → Opções da Internet → Privacidade → "Ativar Bloqueador de *Pop-ups*" no grupo "Bloqueador de *Pop-ups*".
c) Mozilla Firefox 33: Menu → Opções → Conteúdo → Bloquear janelas *pop-up*.
d) Google Chrome 37: Botão Menu → Configurações → Mostrar configurações avançadas → Configurações de Conteúdo → "Não permitir que nenhum *site* mostre *pop-ups* (recomendado)" no grupo "*Pop-ups*".

Página Inicial

a) Internet Explorer 8: Menu Ferramentas → Opções da *Internet* → Geral → Digitar uma URL em cada linha.
b) Internet Explorer 9, 10 e 11: Botão Ferramentas → Opções da *Internet* → Geral → Digitar uma URL em cada linha.
c) Mozilla Firefox 33: Botão Menu → Opções → Geral → Digitar as URLs separadas por | (pipe).
d) Google Chrome 37: Botão Menu → Configurações → "Abre uma página específica ou um conjunto de páginas" no grupo "Inicialização".

MECANISMOS DE BUSCA



Internet Explorer 8
Barra de Pesquisa

Os principais sites utilizados como mecanismos de buscas atualmente são Google, Yahoo e Bing (Microsoft). A forma de pesquisar varia de navegador para navegador. No Internet Explorer 9, 10 e no Google Chrome, não existe a Barra de Pesquisa. Nestes navegadores, a pesquisa pode ser realizada diretamente na Barra de Endereços. Para escolher onde fazer a pesquisa, definir o Provedor de Pesquisa padrão no item "Gerenciar Complementos" do Internet Explorer 9, por exemplo.

Geralmente, todas as palavras inseridas na consulta serão usadas.

Noções básicas:

As pesquisas nunca diferenciam o uso de maiúsculas e minúsculas.

Geralmente, a pontuação é ignorada, incluindo @ # $ % ^ & * ( ) = + [ ] \ e outros caracteres especiais.

Para garantir que as pesquisas do Google retornem os resultados mais relevantes, existem algumas exceções às regras citadas acima.

O objetivo dos buscadores é oferecer a você resultados que sejam claros e de fácil leitura. O resultado básico de uma pesquisa incluirá o título com o link para a página, uma descrição curta ou um trecho real da página da web e do URL da página.

Recursos Mais Avançados da Pesquisa na Web

O operador OR: Por padrão, o Google considera todas as palavras em uma pesquisa. Se você deseja que qualquer uma das palavras pesquisadas retorne resultados, poderá usar o operador OR (observe que você precisará digitar OR em LETRAS MAIÚSCULAS). Por exemplo, [campeão brasileiro 1994 OR 2005] retornará resultados sobre qualquer um desses anos, enquanto [campeão brasileiro 1994 2005] (sem OR) mostrará páginas que incluam ambos os anos na mesma página.

Pesquisa de frase ("texto"): Ao colocar conjuntos de palavras entre aspas, você estará dizendo ao Google para procurar exatamente essas palavras nessa mesma ordem, sem alterações.

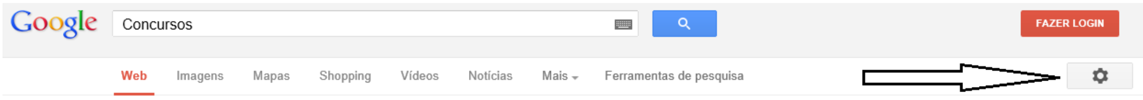
Termos a serem excluídos (-): Colocar um sinal de menos antes de uma palavra indica que você não deseja que apareçam nos resultados as páginas que contenham essa palavra. O sinal de menos deve aparecer imediatamente antes da palavra, precedida por um espaço. Por exemplo, na consulta [couve-flor], o sinal de menos não será interpretado como um símbolo de exclusão, enquanto que a consulta [couve -flor] pesquisará por ocorrências de "couve" em sites que não apresentem a palavra flor. Você poderá excluir quantas palavras desejar, usando o sinal - antes de todas, como, por exemplo [universal -studios -canal -igreja]. O sinal - pode ser usado para excluir mais do que palavras. Por exemplo, coloque um hífen antes do operador "site:" (sem espaço) para excluir um site específico dos resultados de pesquisa.

Pesquisa exata (+): O Google emprega sinônimos automaticamente, de maneira que sejam encontradas páginas que mencionem, por exemplo, "catavento" nas consultas por [cata vento] (com espaço), ou prefeitura de Porto Alegre para a consulta [prefeitura de poa]. No entanto, às vezes o Google ajuda um pouco além da conta, fornecendo um sinônimo quando você não o deseja. Colocar um sinal + antes de uma palavra, sem deixar um espaço entre o sinal e a palavra, você estará informando ao Google que está procurando por resultados idênticos ao que digitou. Colocar palavras entre aspas também funcionará do mesmo modo.

Pesquisa em um site específico (site): O Google permite que se especifique de qual site deverão sair os resultados de pesquisa. Por exemplo, a consulta [iraque site:estadao.com.br] retornará páginas sobre o Iraque, mas somente dentro do site estadao.com.br.

SafeSearch (Google) ou Filtro Familiar (Yahoo) ou Pesquisa Segura (Bing) : Muitas pessoas preferem não ter conteúdo adulto em seus resultados de pesquisa (especialmente quando compartilham com crianças o mesmo computador). Os filtros do SafeSearch fornecem a capacidade de alterar as configurações de seu navegador a fim de impedir que sites com conteúdo adulto apareçam em seus resultados de pesquisa. Nenhum filtro é 100% preciso, mas o SafeSearch ajuda a evitar grande parte desse tipo de conteúdo. Para ativar ou desativar, visite a página "Configurações de pesquisa".

Pesquisas avançadas: Os buscadores normalmente permitem pesquisas avançadas. Para acessar as pesquisas avançadas do Google, clicar na "engrenagem", bem à direita da página.



Você pode usar qualquer um dos filtros a seguir quando visitar a página "Pesquisa avançada":

- Idioma
- Região (por país)
- Data da última atualização (último dia, semana, mês ou ano)
- Onde os termos de pesquisa aparecem na página (título, texto, URL, links)
- Tipo de arquivo (PDF, PPT, DOC, XLS...)
- Direitos de uso (sem restrição, compartilhado, comercial)

Outras funcionalidades (em 13/09/2014 eram 47 ao todo)

- Encontre páginas relacionadas (related:<URL>)
- Pesquisa por números em uma faixa (TV Sony R$300..R$500)
- Faça conversões numéricas (miles to km)
- Faça conversões monetárias (usd para reais)
- Verifique o clima (clima Porto Alegre)
- Calcule qualquer coisa (100*3,14-cos(83))

Lista completa: http://www.google.com/intl/pt-BR/insidesearch/tipstricks/all.html

MICROSOFT WORD 2010

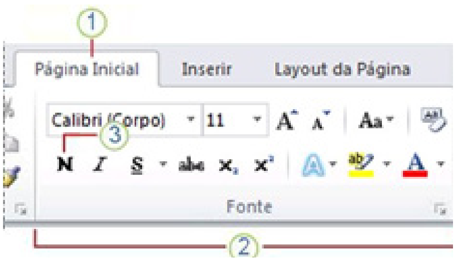
O Microsoft Word é um programa de processamento de texto, projetado para ajudá-lo a criar documentos com qualidade profissional. Com as melhores ferramentas de formatação de documento, o Word o ajuda a organizar e escrever seus documentos com mais eficiência. Ele também inclui ferramentas avançadas de edição e revisão para que você possa colaborar facilmente com outros usuários.

Janela Inicial do Word 2010



A nova interface de usuário do Office Fluent no Word 2010 parece muito diferente da interface do usuário do Word 2003. Os menus e as barras de ferramentas foram substituídos pela Faixa de Opções e pelo modo de exibição Backstage. Para os novos usuários do Word, a interface é muito intuitiva. Para os usuários do Word mais experientes, a interface requer um pouco de reaprendizado.

A nova Faixa de Opções, um componente da interface do usuário do Office Fluent, agrupa suas ferramentas por tarefa, e os comandos usados com mais frequência estão facilmente acessíveis. No Word 2010, você pode até personalizar essa Faixa de Opções para que os comandos usados com frequência fiquem juntos.



1. As guias são projetadas para serem orientadas a tarefas.
2. Os grupos dentro de cada guia dividem uma tarefa em subtarefas.
3. Os botões de comando em cada grupo executam um comando ou exibem um menu de comandos.

A nova interface do usuário do Office Fluent orientada a resultados apresenta as ferramentas, de uma forma clara e organizada, quando você precisa delas:

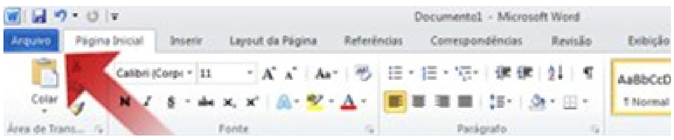
- Economize tempo e faça mais com os recursos avançados do Word selecionando em galerias de estilos predefinidos, formatos de tabela, formatos de lista, efeitos gráficos e mais.
- A interface do usuário do Office Fluent elimina o trabalho de adivinhação quando você aplica formatação ao documento. As galerias de opções de formatação proporcionam uma visualização dinâmica da formatação no documento antes de você confirmar uma alteração.

Microsoft Office Backstage

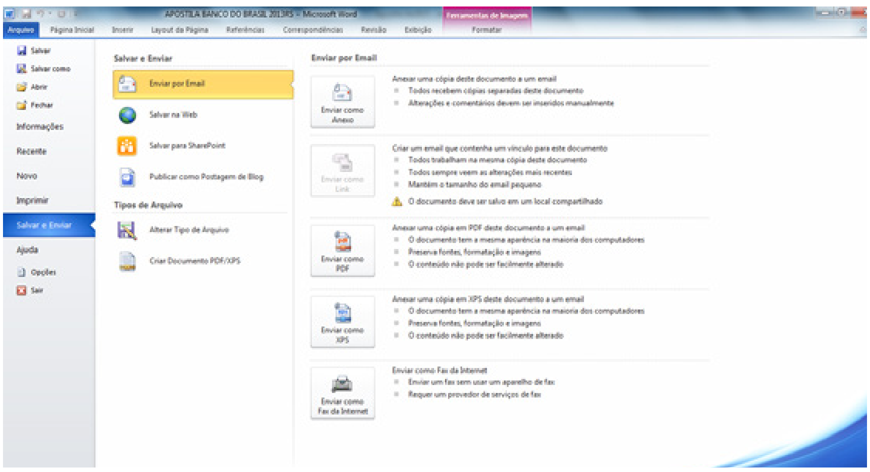
A Faixa de Opções contém um conjunto de comandos de trabalho em um documento, enquanto o modo de exibição do Microsoft Office Backstage é o conjunto de comandos que você usa para fazer algo para um documento.

Abra um documento e clique na guia Arquivo para ver o modo de exibição Backstage. O modo de exibição Backstage é onde você gerencia seus documentos e os dados relacionados a eles – criar, salvar e enviar documentos, inspecionar documentos em busca de dados ocultos ou informações pessoais, definir opções de ativação ou desativação de sugestões de preenchimento automático, e muito mais.

A guia Arquivo substitui o Botão Microsoft Office (versão 2007) e o menu Arquivo usado nas versões anteriores (2003, por exemplo) do Microsoft Office e está localizada no canto superior esquerdo dos programas do Microsoft Office 2010.



Ao clicar na guia Arquivo, você vê muitos dos mesmos comandos básicos que via quando clicava no Botão Microsoft Office ou no menu Arquivo nas versões anteriores do Microsoft Office. Você encontrará Abrir, Salvar e Imprimir, bem como uma nova guia modo de exibição Backstage chamada Salvar e Enviar, que oferece várias opções de compartilhamento e envio de documentos.

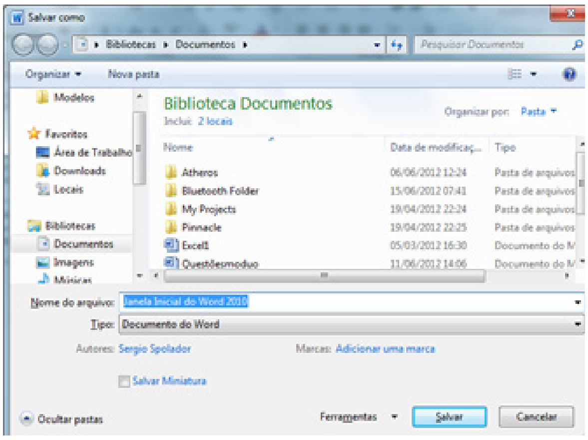


Salvar e Salvar Como

Você pode usar os comandos Salvar e Salvar Como para armazenar seu trabalho e pode ajustar as configurações que o Microsoft Word usa para salvar os documentos.

Por exemplo, se o documento for para o seu uso pessoal e você nunca espera abri-lo em uma versão anterior do Microsoft Word, você pode usar o comando Salvar.

Se você quiser compartilhar o documento com pessoas que usem um software diferente do Microsoft Word 2010 ou do Microsoft Office Word 2007 ou se você planeja abrir o documento em outro computador, será necessário escolher como e onde salvar o documento.



Se você salvar o documento no formato de arquivo padrão .docx, os usuários do Microsoft Word 2003, Word 2002 e Word 2000 terão de instalar o Pacote de Compatibilidade do Microsoft Office para Formatos de Arquivo Open XML do Word, Excel e PowerPoint para abrir o documento. Como alternativa, você pode salvar o documento em um formato que possa ser aberto diretamente nas versões anteriores do Word – mas a formatação e layout que dependem dos novos recursos do Word 2010 podem não estar disponíveis na versão anterior do Word.

1. Clique na guia Arquivo.
2. Clique em Salvar Como.
3. Na caixa Nome do arquivo, digite o nome do documento e clique em Salvar.
4. Na lista Salvar como tipo, clique em Documento do Word 97-2003 (Isso altera o formato do arquivo para .doc).
5. Digite um nome para o documento e, em seguida, clique em Salvar.

Salvar um documento em formatos de arquivo alternativos

Se você estiver criando um documento para outras pessoas, poderá torná-lo legível e não editável ou torná-lo legível e editável. Se quiser que um documento seja legível, mas não editável, salve-o como arquivo PDF ou XPS ou salve-o como uma página da Web. Se quiser que o documento seja legível e editável, mas preferir usar um formato de arquivo diferente de

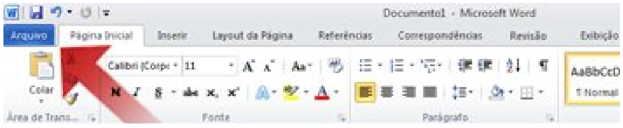
.docx ou .doc, poderá usar formatos como texto simples (.txt), Formato Rich Text (.rtf), Texto OpenDocument (.odt) e Microsoft Works (.wps).

PDF e **XPS** são formatos que as pessoas podem ler em uma variedade de softwares disponíveis. Esses formatos preservam o layout de página do documento.

Páginas da Web: As páginas da Web são exibidas em um navegador da Web. Esse formato não preserva o layout da página do seu documento. Quando alguém redimensionar a janela do navegador, o layout do documento será alterado. Você pode salvar o documento como uma página da Web convencional (formato HTML) ou como uma página da Web de arquivo único (formato MHTML). Com o formato HTML, quaisquer arquivos de suporte (tais como imagens) são armazenados em uma pasta separada que é associada ao documento. Com o formato MHTML, todos os arquivos de suporte são armazenados junto com o documento em um arquivo.

Abrir um novo documento e começar a digitar

1. Clique na guia **Arquivo**.



2. Clique em **Novo**.
3. Clique duas vezes em **Documento em branco**.

Iniciar um Documento de um Modelo (DOTX)

O site Modelos no Office.com oferece modelos para vários tipos de documentos, incluindo currículos, folhas de rosto, planos de negócios, cartões de visita.

1. Clique na guia **Arquivo**.



2. Clique em **Novo**.
3. Em **Modelos Disponíveis**, siga um destes procedimentos:
   - Clique em Modelos de Exemplo para selecionar um modelo disponível em seu computador.
   - Clique em um dos links no Office.com.
4. Clique duas vezes no modelo que você deseja.

Informações

A guia Informações exibirá comandos, propriedades e metadados diferentes, dependendo do estado do documento e onde ele está armazenado. Os comandos da guia Informações pode incluir Check-in, Check-out e Permissões.

Os comandos do modo de exibição Backstage serão realçados dependendo do quanto for importante para o usuário notar e interagir com eles. Por exemplo, Permissões na guia "Informações" é realçado em vermelho quando as permissões definidas no documento podem limitar a edição.

Guia Página Inicial (Word 2010)

A Guia Página Inicial contempla várias ferramentas, que, em tese, são as mais utilizadas, dividida em cinco grupos:

Fonte;
Área de Transferência;
Estilo;
Parágrafo;
Edição.



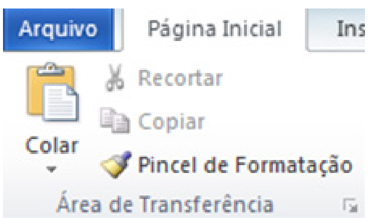
Área de Transferência

A Área de Transferência do Office permite que você colete texto e itens gráficos de qualquer quantidade de documentos do Office ou outros programas para, em seguida, colá-los em qualquer documento do Office. Por exemplo, você pode copiar parte do texto de um documento do Microsoft Word, alguns dados do Microsoft Excel, uma lista com marcadores do Microsoft PowerPoint ou texto do Microsoft Internet Explorer, voltando para o Word e organizando alguns ou todos os itens coletados em seu documento do Word.

A Área de Transferência do Office funciona com os comandos Copiar e Colar padrão. Basta copiar um item para a Área de Transferência do Office para adicioná-lo à sua coleção (24 itens). Depois, cole-o em qualquer documento do Office a qualquer momento. Os itens coletados permanecerão na Área de Transferência do Office até que você saia dele.

Você pode acessar os comandos de Recortar (CTRL + X), Copiar (CTRL + C) e Colar (CTRL + V) no Grupo Área de Transferência da guia Inicio.

Para acessar o painel da área de transferência clique, no canto inferior direito do grupo Área de Transferência.



1. Selecione o texto ou o gráfico que possui o formato que você deseja copiar.

> **Observação:** Se quiser copiar a formatação de texto, selecione uma parte de um parágrafo. Se quiser copiar a formatação do texto e do parágrafo, selecione um parágrafo inteiro, incluindo a marca de parágrafo (indicada com a opção ¶).

2. Na guia Página Inicial, no grupo Área de Transferência, clique em Pincel.
O ponteiro mudará para um ícone de pincel.

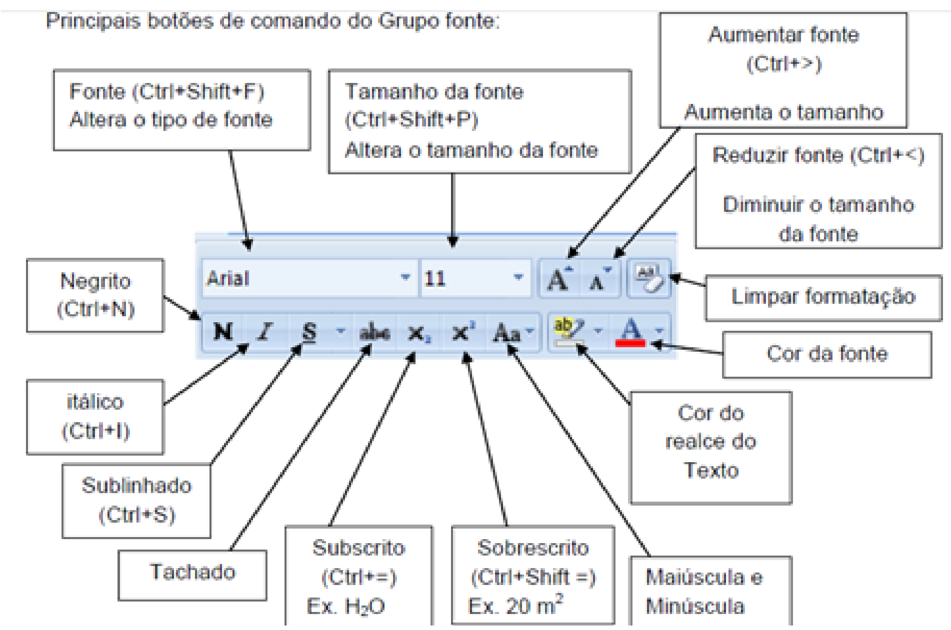
> **Observação:** Clique duas vezes no botão Pincel se deseja alterar o formato de várias seleções no seu documento.

3. Selecione o texto ou o gráfico que deseja formatar.

4. Para interromper a formatação, pressione ESC.

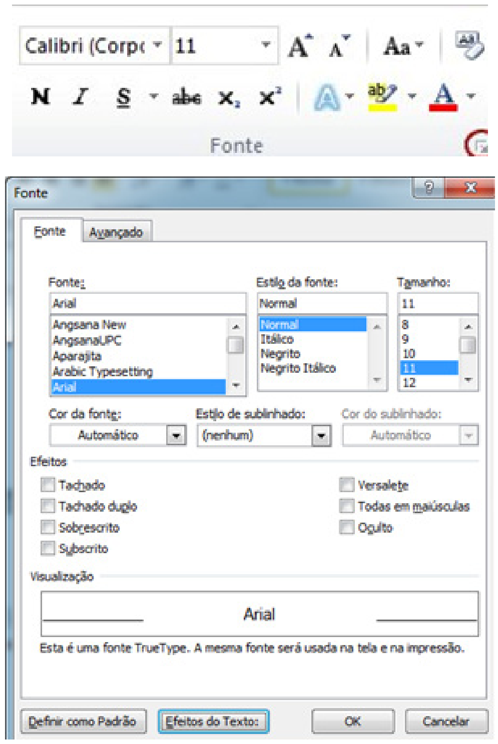
Fonte

A formatação de fontes poderá ser feita através do Grupo Fonte da guia Página Inicial no Word 2010.



 Efeitos de Texto: Aplicar um efeito visual ao texto selecionado, como sombra, brilho ou reflexo.

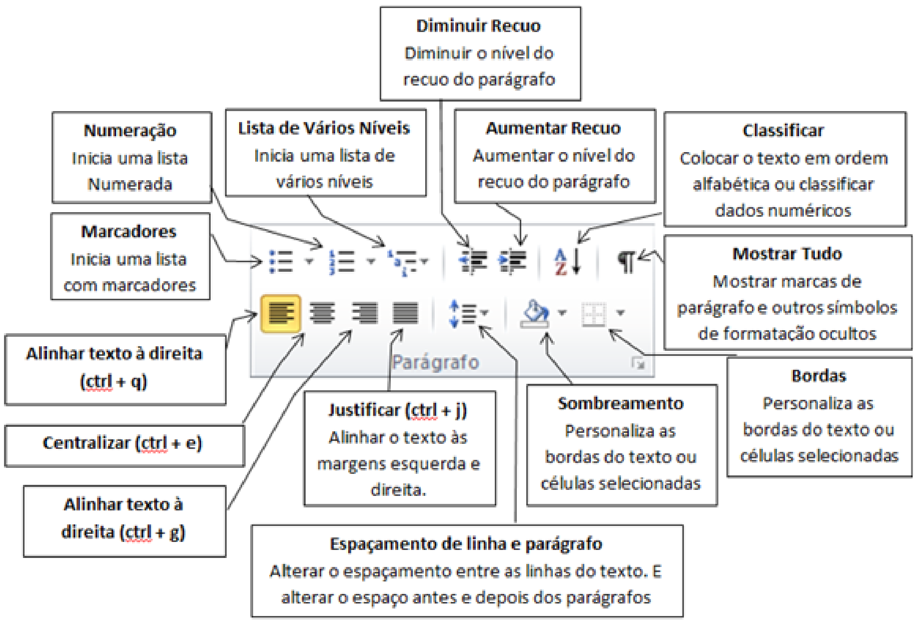
A maioria das formatações de fonte você encontrará no canto inferior direito do Grupo Fonte por meio do iniciador da caixa de diálogo.



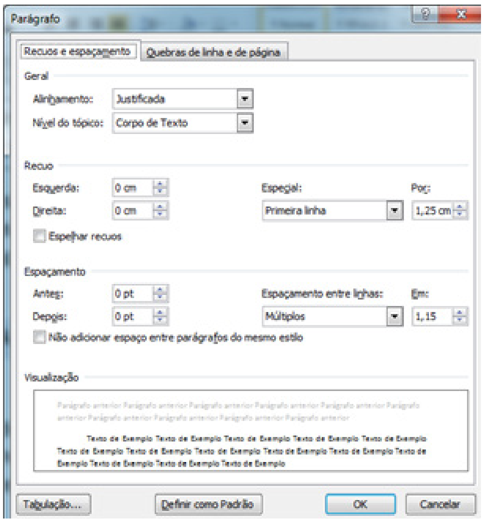
> Cuidado principalmente com os efeitos de $_{\text{subscrito}}$/^{sobrescrito} e de **CAIXA ALTA (VERSALETE)** e **TODAS EM MAIÚSCULAS**, pois costumam cair em muitas provas.

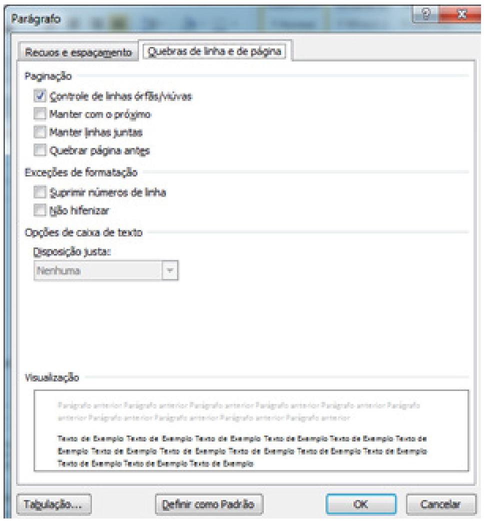
Veja que são poucas as diferenças entre o Word 2003 e o 2010 na formatação de fonte, algumas diferenças relevantes são as guias e especialmente os efeitos de texto que foram aprimorados.

Parágrafo



A caixa de diálogo Formatar Parágrafo permite personalizar o alinhamento, o recuo, o espaçamento de linhas, as posições e as guias da parada de tabulação e as quebras de linha e de parágrafo dentro dos parágrafos selecionados.





A guia “Recuos e Espaçamento” permite personalizar o alinhamento, o recuo e o espaçamento de linha dos parágrafos selecionados.

Geral

Aqui você pode definir o alinhamento dos parágrafos:

À Esquerda: O caractere à extrema esquerda de cada linha é alinhado à margem esquerda e a borda direita de cada linha fica irregular. Esse é o alinhamento padrão para parágrafos com direção do texto da esquerda para a direita.

Centro: O centro de cada linha de texto é alinhado ao ponto médio das margens direita e esquerda da caixa de texto e as bordas esquerda e direita de cada linha ficam irregulares.

À Direita: O caractere à extrema direita de cada linha é alinhado à margem direita e a borda esquerda de cada linha fica irregular. Esse é o alinhamento padrão para parágrafos com direção do texto da direita para a esquerda.

Justificado: O primeiro e o último caracteres de cada linha (exceto o último) são alinhados às margens esquerda e direita e as linhas são preenchidas adicionando ou retirando espaço entre as palavras e os caracteres. A última linha do parágrafo será alinhada à margem esquerda, se a direção do texto for da esquerda para a direita, ou à margem direita, se a direção do texto for da direita para a esquerda.

Recuo

O recuo determina a distância do parágrafo em relação às margens esquerda ou direita da caixa de texto. Entre as margens, você pode aumentar ou diminuir o recuo de um parágrafo ou de um grupo de parágrafos. Também pode criar um recuo negativo (também conhecido como

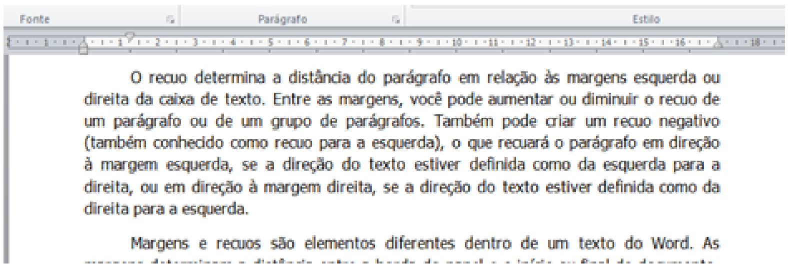
recuo para a esquerda), o que recuará o parágrafo em direção à margem esquerda, se a direção do texto estiver definida como da esquerda para a direita, ou em direção à margem direita, se a direção do texto estiver definida como da direita para a esquerda.

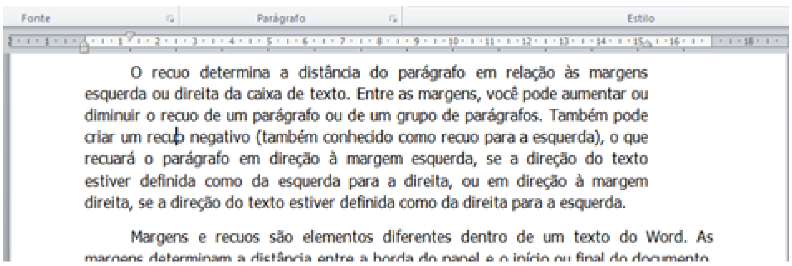
Margens e recuos são elementos diferentes dentro de um texto do Word. As margens determinam a distância entre a borda do papel e o início ou final do documento. Já os recuos determinam a configuração do parágrafo dentro das margens que foram estabelecidas para o documento. Podemos determinar os recuos de um parágrafo através da régua horizontal ou do grupo Parágrafo.

Existem, na régua, dois conjuntos de botões de recuo, um do lado direito, que marca o recuo direito de parágrafo e outro do lado esquerdo (composto por três elementos bem distintos), que marca o recuo esquerdo de parágrafo.

O deslocamento destes botões deve ser feito pelo clique do mouse seguido de arrasto. Seu efeito será sobre o parágrafo onde o texto estiver posicionado ou sobre os parágrafos do texto que estiver selecionado no momento.

Movendo-se o botão do recuo direito de parágrafo, todo limite direito do parágrafo será alterado:

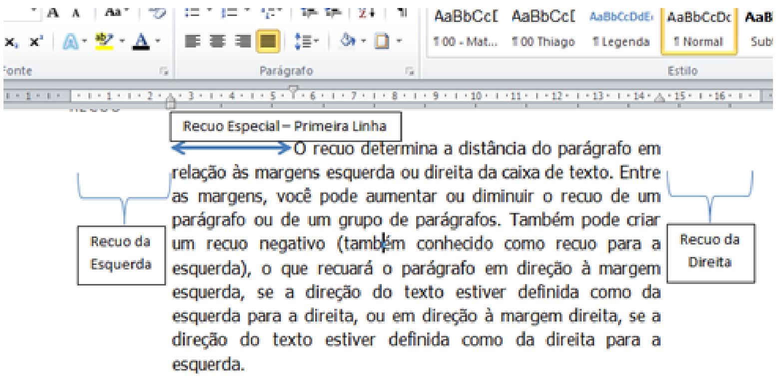


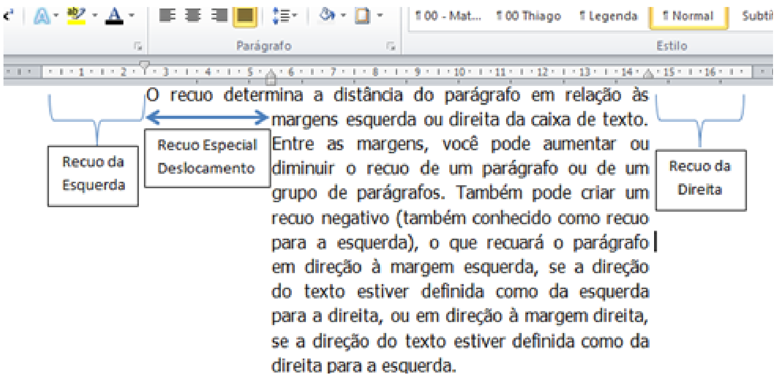


Já no recuo esquerdo é preciso tomar cuidado com as partes que compõem o botão. O Botão do recuo esquerdo é composto por três elementos distintos:

- Botão de Entrada de parágrafo ou recuo especial na 1º linha.
- Botão de Deslocamento do recuo esquerdo, com exceção da 1º linha
- Botão de Deslocamento do recuo esquerdo, mantendo a relação entre a entrada do parágrafo e as demais linhas.

Lembre-se que o deslocamento dos botões é válido para o parágrafo em que está posicionado o cursor ou para os parágrafos do texto selecionado. Assim, primeiro seleciona-se o texto para depois fazer o movimento com os botões de recuos.





Espaçamento entre Linhas

O espaçamento entre linhas determina a quantidade de espaço vertical entre as linhas do texto em um parágrafo. O espaçamento entre parágrafos determina o espaço acima ou abaixo de um parágrafo. Quando você pressiona ENTER para começar um novo parágrafo, o espaçamento é atribuído ao próximo parágrafo, mas você pode alterar as configurações de cada parágrafo.

No Microsoft Word 2010, o espaçamento padrão para a maioria dos conjuntos de Estilos Rápidos é de 1,15 entre linhas e 10 pontos após cada parágrafo. O espaçamento padrão em documentos do Office Word 2003 é de 1,0 entre linhas e nenhuma linha em branco entre parágrafos.



1. Espaçamento entre linhas de 1,0 e nenhum espaço entre parágrafos.
2. Espaçamento entre linhas de 1,15 e 10 pontos após um parágrafo.

Alterar o espaçamento entre linhas em uma parte do documento

1. Selecione os parágrafos em que deseja alterar o espaçamento entre linhas.
2. Na guia Página Inicial, no grupo Parágrafo, clique em Espaçamento entre Linhas.



3. Siga um destes procedimentos:
   - Clique no número de espaçamentos entre linha que deseja.
     Por exemplo, clique em 1,0 para usar um espaçamento simples com o espaçamento usado em versões anteriores do Word. Clique em 2,0 para obter um espaçamento duplo no parágrafo selecionado. Clique em 1,15 para usar um espaçamento simples com o espaçamento usado no Word 2010.
   - Clique em **Opções de Espaçamento entre Linhas** e selecione as opções desejadas em **Espaçamento**. Consulte a lista de opções disponíveis a seguir para obter mais informações.

Opções de espaçamento entre as linhas

Simples: Essa opção acomoda a maior fonte nessa linha, além de uma quantidade extra de espaço. A quantidade de espaço extra varia dependendo da fonte usada.

1,5 linha: Essa opção é uma vez e meia maior que o espaçamento de linha simples.

Duplo: Essa opção é duas vezes maior que o espaçamento de linha simples.

Pelo menos: Essa opção define o mínimo de espaçamento entre as linhas necessário para acomodar a maior fonte ou gráfico na linha.

Exatamente: Essa opção define o espaçamento entre linhas fixo, expresso em pontos. Por exemplo, se o texto estiver em uma fonte de 10 pontos, você poderá especificar 12 pontos como o espaçamento entre linhas.

Múltiplos: Essa opção define o espaçamento entre linhas que pode ser expresso em números maiores que 1. Por exemplo, definir o espaçamento entre linhas como 1,15 aumentará o espaço em 15%, enquanto definir o espaçamento entre linhas como 3 aumentará o espaço em 300% (espaçamento triplo).

Quebras de Linha e de PÁGINA

Esta guia permite controlar como as linhas em um parágrafo são formatadas em caixas de texto vinculadas ou entre colunas.

Controle de linhas órfãs/viúvas As viúvas e órfãs são linhas de texto isoladas de um parágrafo que são impressas na parte superior ou inferior de uma caixa de texto ou coluna. Você pode escolher evitar a separação dessas linhas do restante do parágrafo.

- **Linha órfã:** a primeira linha de um parágrafo que fica sozinha na folha anterior.
- **Linha viúva:** a última linha de um parágrafo que fica sozinha na folha seguinte.

Manter com o próximo Essa caixa de seleção manterá um ou mais parágrafos selecionados juntos em uma caixa de texto ou uma coluna.

Manter linhas juntas Essa caixa de seleção manterá as linhas de um parágrafo juntas em uma caixa de texto ou uma coluna.

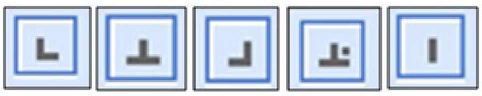
Quebrar página antes Esta opção insere uma quebra de página no parágrafo selecionado.

Tabulação

Para determinarmos o alinhamento do texto em relação ao tabulador, é preciso primeiro selecionar o tipo de tabulador a partir do símbolo  que existe no lado esquerdo da régua horizontal.



Cada clique dado sobre este símbolo fará com que ele assuma uma das posições de alinhamento que existem para tabuladores.



Determine a posição do tabulador antes de inseri-lo no texto. Após determinar o alinhamento do tabulador, clique uma vez sobre o ponto da régua onde ele deverá aparecer.

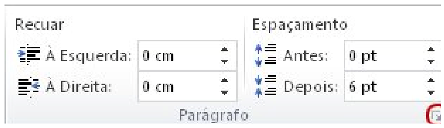
Além dos tabuladores, existe ainda uma Barra, que pode ser colocada entre as colunas e as posições de recuo esquerdo, que podem ser fixadas pela Régua Horizontal. Acrescenta uma Barra no texto no ponto em que foi acionado. Nenhum efeito de tabulação ou marcação de deslocamento é feito. Trata-se apenas de um elemento visual que pode ser inserido no texto do Word (através dele pode-se criar, por exemplo, bordas que separam os diversos tabuladores).

Definir paradas de tabulação usando a caixa de diálogo Tabulações

Se você deseja que sua tabulação pare em posições precisas que não podem ser obtidas clicando na régua, ou se deseja inserir um caractere específico (de preenchimento) antes da tabulação, pode usar a caixa de diálogo Tabulações.

Para exibir a caixa de diálogo Tabulações, clique duas vezes em qualquer parada de tabulação na régua ou faça o seguinte:

1. Clique duas vezes na régua ou clique na guia Layout de Página, clique no Iniciador da Caixa de Diálogo **Parágrafo** e clique em **Tabulações**.



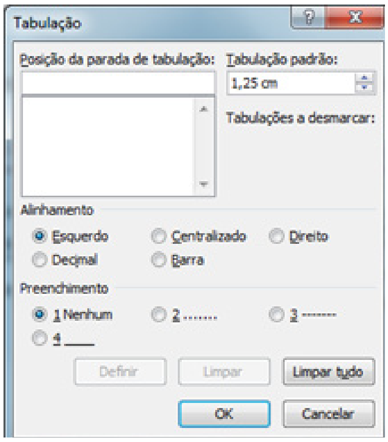
2. Em Posição da parada de tabulação, digite o local onde você deseja definir a parada de tabulação.

3. Em Alinhamento, clique no tipo de parada de tabulação desejado.

4. Para adicionar pontos na parada de tabulação, ou para adicionar outro tipo de preenchimento, clique na opção desejada em Preenchimento.

5. Clique em Definir.

6. Repita as etapas de 2 a 5 para adicionar outra parada de tabulação ou clique em OK.



Criar uma lista numerada ou com marcadores

Você pode adicionar com rapidez marcadores ou números a linhas de texto existentes, ou o Word pode automaticamente criar listas à medida que você digita.

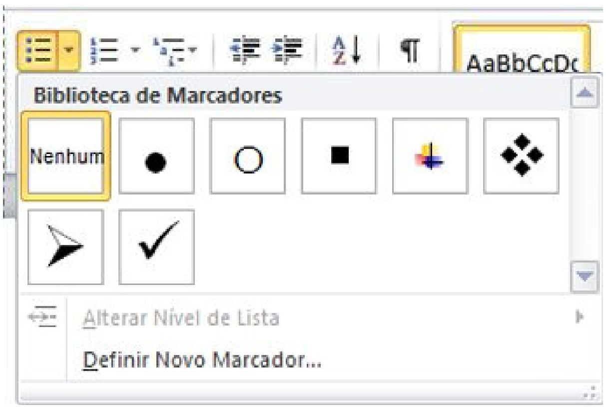
Por padrão, se você iniciar um parágrafo com um asterisco ou um número **1.**, o Word reconhecerá que você está tentando iniciar uma lista numerada ou com marcadores. Se não quiser que o texto se transforme em uma lista, clique no botão **Opções de AutoCorreção** que aparece.

Listas: um ou vários níveis

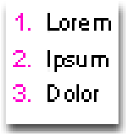
Crie uma lista de apenas um nível ou uma lista de vários níveis para mostrar listas em uma lista.

Ao criar uma lista numerada ou com marcadores, você pode seguir um destes procedimentos:

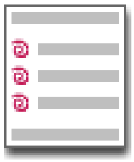
- **Usar a Biblioteca de Marcadores e a Biblioteca de Numeração convenientes:** Use os formatos padrão de marcador e numeração para listas, personalize listas ou selecione outros formatos na Biblioteca de Marcadores e na Biblioteca de Numeração.



- **Formatar marcadores ou números:** Formate marcadores ou números de maneira diferente da usada no texto de uma lista. Por exemplo, clique em um número ou altere a cor do número para a lista inteira, sem alterar o texto da lista.



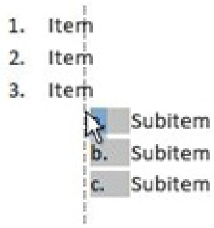
- **Usar imagens ou símbolos:** Crie uma lista com marcadores de imagens para tornar um documento ou uma página da Web visualmente mais interessante.



Mover uma lista inteira para a esquerda ou direita

1. Clique em um marcador ou número na lista para realçá-la.
2. Arraste a lista para um novo local.

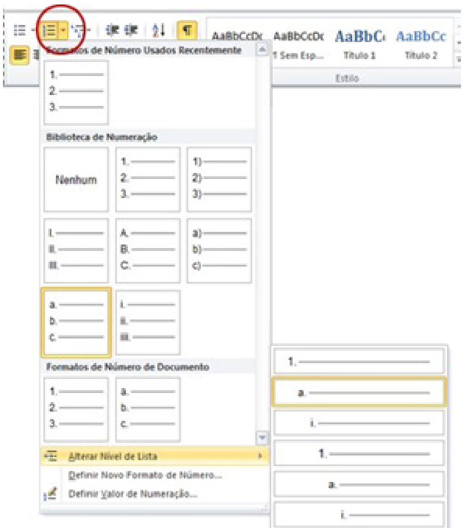
   A lista inteira será movida à medida que você arrastar. Os níveis de numeração não são alterados.



Transformar uma lista de um nível em uma lista de vários níveis

Você pode transformar uma lista existente em uma lista de vários níveis alterando o nível hierárquico dos itens da lista.

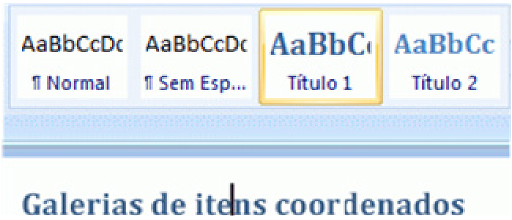
1. Clique em um item que você deseja mover para um nível diferente.
2. Na guia **Página Inicial**, no grupo **Parágrafo**, clique na seta ao lado de **Marcadores** ou **Numeração**, clique em **Alterar Nível da Lista** e, em seguida, clique no nível desejado.



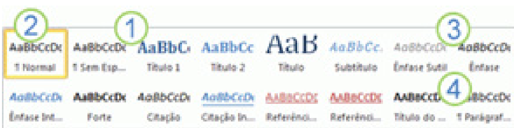
Estilo

Um estilo é um conjunto de características de formatação, como nome da fonte, tamanho, cor, alinhamento de parágrafo e espaçamento. Alguns estilos incluem até mesmo borda e sombreamento.

Por exemplo, em vez de seguir três etapas separadas para formatar seu título como 16 pontos, negrito, Cambria, você pode conseguir o mesmo resultado em uma única etapa aplicando o estilo Título 1 incorporado. Não é preciso se lembrar das características do estilo Título 1. Para cada rubrica no seu documento, basta clicar no título (você nem mesmo precisa selecionar todo o texto) e clicar em Título 1 na galeria de estilos.



Se você decidir que quer subtítulos, use o estilo interno Título 2.



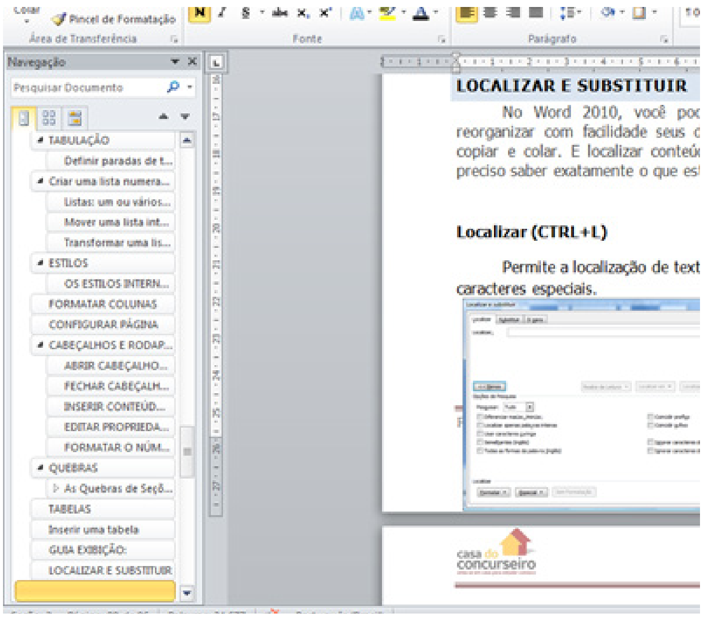
1. Os Estilos Rápidos da galeria de estilos foram criados para trabalhar juntos. Por exemplo, o Estilo Rápido Título 2 foi criado para parecer subordinado ao Estilo Rápido Título 1.
2. O texto do corpo do seu documento é automaticamente formatado com o Estilo Rápido Normal.
3. Estilos Rápidos podem ser aplicados a parágrafos, mas você também pode aplicá-los a palavras individuais e caracteres. Por exemplo, você pode enfatizar uma frase aplicando o Estilo Rápido Ênfase.
4. Quando você formata o texto como parte de uma lista, cada item da lista é automaticamente formatado com o Estilo Rápido Lista de Parágrafos.

Se mais tarde você decidir que gostaria que os títulos tenham uma aparência diferente, altere os estilos Título 1 e Título 2 e o Word atualizará automaticamente todas as suas instâncias no documento. Você também pode aplicar um conjunto de Estilo Rápido diferente ou um tema diferente para mudar a aparência dos títulos sem fazer alterações aos estilos.

Os estilos internos (Título 1, Título 2, etc) oferecem outros benefícios, também. Se você usar os estilos internos de título, o Word poderá gerar uma tabela de conteúdos automaticamente. O Word também usa os estilos internos de título para fazer a Estrutura do documento, que é um recurso conveniente para mover-se através de documentos longos.

Edição

No Word 2010, com o Painel de Navegação, você pode localizar-se rapidamente em documentos longos, reorganizar com facilidade seus documentos arrastando e soltando seções em vez de copiar e colar além de localizar conteúdo usando a pesquisa incremental, para que não seja preciso saber exatamente o que está procurando para localizá-lo.



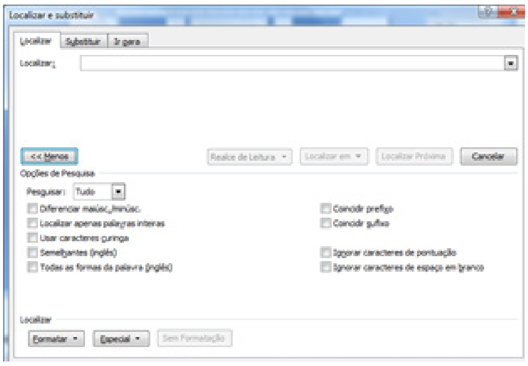
No Word 2010 é possível:

- Mover-se entre títulos no documento clicando nas partes do mapa do documento;
- Recolher níveis da estrutura de tópicos para ocultar cabeçalhos aninhados, para que você possa trabalhar facilmente com o mapa mesmo em documentos longos, profundamente estruturados e complicados;
- Digitar texto na caixa de pesquisa para encontrar o lugar instantaneamente;
- Arrastar e soltar títulos no documento para reorganizar a estrutura. Você também pode excluir, recortar ou copiar títulos e seu conteúdo;
- Facilmente promover ou rebaixar um título específico, ou um título e todos os seus títulos aninhados, para cima ou para baixo dentro da hierarquia;

- Adicionar novos títulos ao documento para criar uma estrutura de tópicos básica ou inserir novas seções sem ter que rolar o documento;
- Ficar atento ao conteúdo editado por outras pessoas procurando os títulos que contêm um indicador de coautoria;
- Ver miniaturas de todas as páginas do documento e clicar nelas para me mover pelo documento.

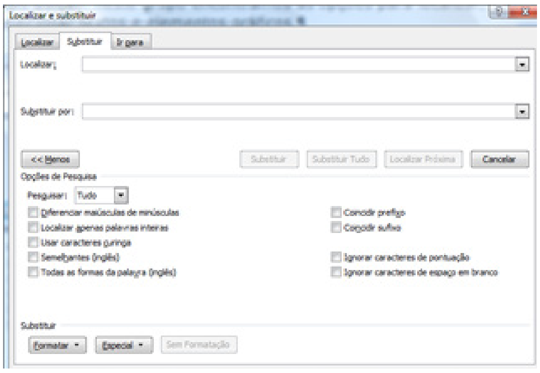
Localizar (CTRL + L)

Permite a localização de texto, fonte, tipo parágrafo, idioma, quadro, estilo, realce e caracteres especiais.



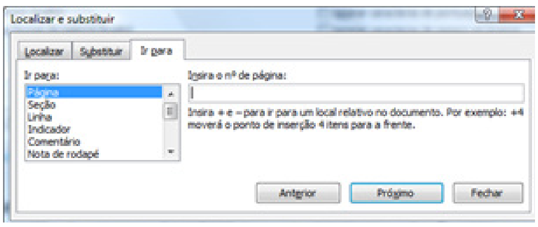
Substituir (CTRL + U)

Substitui texto, fonte, parágrafo, idioma, quadro, estilo, realce e caracteres especiais.



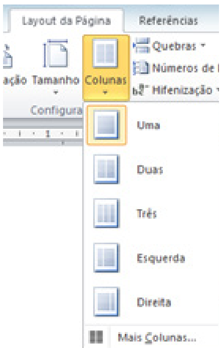
Ir Para (Alt + CTRL + G)

Permite ir para uma determinada página, seção, linha, indicador, nota de rodapé, nota de fim, tabela, etc.

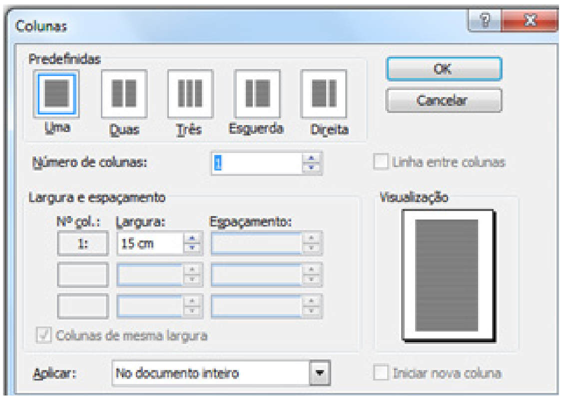


Guia Layout de Página

Formatar Colunas

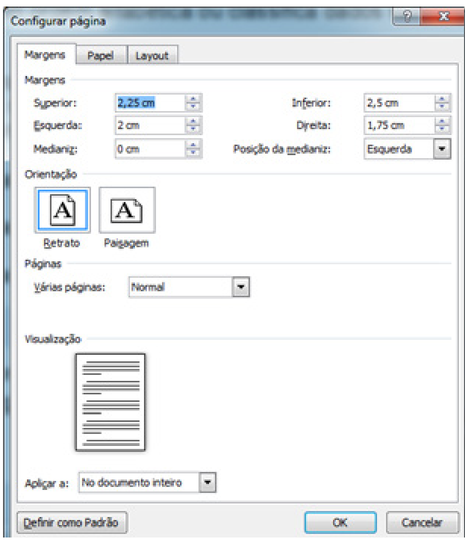


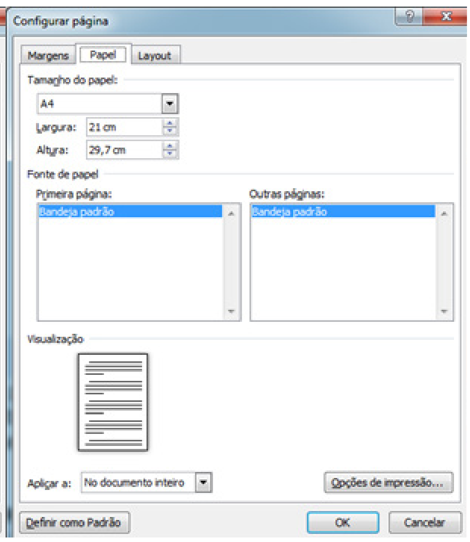
Sempre que se formata um texto em colunas o próprio Word se encarrega de colocar quebras de seções entre as partes que dividem o documento. Na Guia Layout da Página, encontra-se a opção colunas. Sua janela possibilita ao usuário modificar alguns dos critérios de formatação das colunas, como a distância entre elas e o seu tamanho.

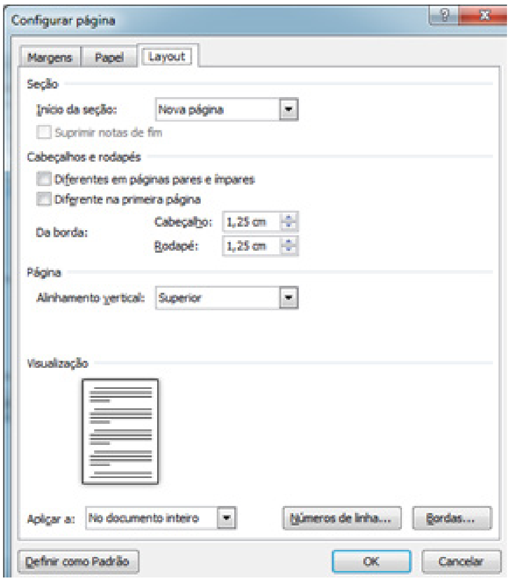


Configurar Página

A formatação de página define como ficará o documento ativo com relação ao tamanho da folha e a posição do texto dentro dela (margens direita, esquerda, superior inferior, etc.).







Alterar margens da página

As margens da página são o espaço em branco em volta das bordas da página. Em geral, você insere texto e elementos gráficos na área imprimível entre as margens. Quando você alterar as margens de um documento de página, alterará o local onde texto e gráficos aparecem em cada página.

Para configurar página no Word 2010:

1. Na guia **Layout da Página**, no grupo **Configurar Página**, clique em **Margens**. A galeria de Margens aparece.
2. Clique no tipo de margem que deseja aplicar.



Se o documento contiver várias seções, o tipo de margem novo só será aplicada à seção atual. Se o documento contiver várias seções e você tiver várias seções selecionadas, o tipo da nova margem será aplicada a cada seção que você escolheu.

Observação: Para alterar as margens padrão, depois de selecionar uma nova margem clique em **Margens Personalizadas** e, em seguida, clique em **Avançada**. Na caixa de diálogo **Configurar Página**, clique no botão **Configurar Como Padrão**. As novas configurações padrão serão salvas no modelo no qual o documento é baseado. Cada novo documento baseado nesse modelo automaticamente usará as novas configurações de margem.

Guia Inserir

Cabeçalhos e Rodapés

Abrir Cabeçalhos e Rodapés

Use um dos três métodos:

- Clique duas vezes na área do cabeçalho e rodapé do documento.
- Clique com o botão direito na área do cabeçalho ou rodapé e clique **Editar Cabeçalho**.
- Clique na guia **Inserir** e no grupo **Cabeçalho e Rodapé**, clique **Cabeçalho**, **Rodapé** ou **Número de Página** e insira um estilo de uma destas galerias. Que abrem cabeçalhos e rodapés.

Fechar Cabeçalhos e Rodapé

Use um dos dois métodos

- Clique duas vezes no corpo do documento.
- Na guia Design, clique em Fechar cabeçalho e rodapé.

Inserir Conteúdo Usando o Estilo das Galerias

As galerias contém conteúdo preexistente que foi posicionado, formatado, projetado e que contém controles e campos.

1. Clique na fui **Inserir**.
2. No grupo **Cabeçalho e Rodapé**, clique em **Cabeçalho**, **Rodapé** ou **Número de Página**.
3. Para números de páginas, aponte para uma posição na página e isso abrirá a galeria.
4. Na galeria **Cabeçalho**, **Rodapé** ou **Número de Página**, clique em um estilo para aplicá-lo e preencha os conteúdos conforme apropriado. Quando um estilo é aplicado, a guia **Ferramentas de Design de Cabeçalho e Rodapé** abre com mais comandos para suportar criação, navegação e edição.

Editar Propriedades do Documento

Para atualizar ou editar propriedades dos documentos com informações atuais, para os seus cabeçalhos e rodapés. Siga esses passos.

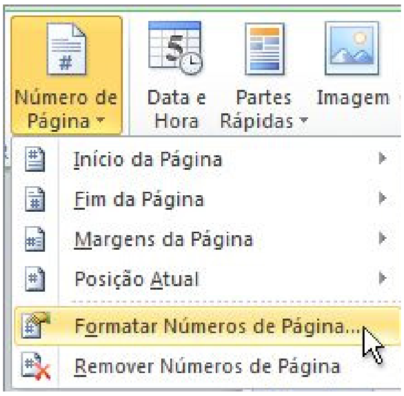
1. Clique na guia **Arquivo**.
2. Na guia Info, clique na seta próxima à **Propriedades**, à direita da janela.
3. Clique em **Propriedades Avançadas**.
4. Na guia **Resumo**, preencha a informação desejada.

   Quando você usa as **Propriedades do Documento** ou **Campo** no menu **Partes Rápidas**, o Word irá buscar informações para os controles e campos **Autor**, **Empresa** e **Título**.
5. Clique **OK** para fechar a caixa de diálogo **Propriedades** e clique em **Arquivo** para fechar a guia.

Formatar o Número de Páginas ou Alterar o Número Inicial

Para alterar as configurações padrão para número de páginas no documento:

1. Na guia **Inserir** ou na guia **Design com Ferramentas de Cabeçalho e Rodapé**, clique **Número de página**, e clique em **Formatar número de páginas**.



2. Altere o formato do número ou o número inicial e clique em OK.

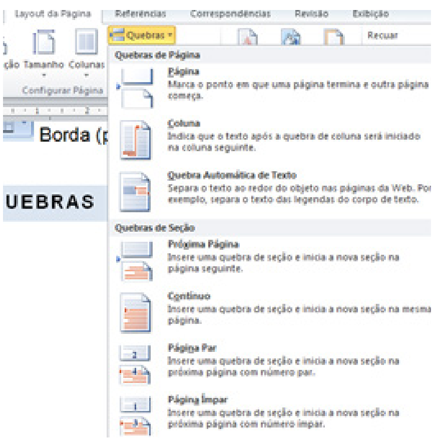
Dica para documentos com seções múltiplas: Posicione o cursor na seção desejada e complete os passos acima.

Quebras

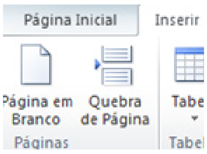
As quebras podem ser de página, coluna, linha ou seções. Para inserir uma quebra basta acionar o botão de comando Quebras no Grupo Configurar Página na Guia Layout.

Ao acionarmos o botão quebras, serão exibidas as opções de quebras de página como segue:

<u>Teclas de atalho</u>:
Quebra de página (**CTRL + ENTER**);
Quebra de coluna (**CTRL + SHIFT + ENTER**);
Quebra automática de linha (**SHIFT + ENTER**).



A quebra de página também poderá ser acionada por meio do botão de comando Quebra de Página localizado no Grupo Páginas na Guia Inserir.



As Quebras de Seções

É possível usar quebras de seção para alterar o layout ou a formatação de uma página ou de páginas do documento. Por exemplo, você pode definir o layout de uma página em coluna única como duas colunas. Pode separar os capítulos no documento para que a numeração de página de cada capítulo comece em 1. Também pode criar um cabeçalho ou rodapé diferente para uma seção do documento.



1. Seção formatada como coluna única.
2. Seção formatada como duas colunas.

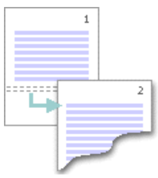
As quebras de seção são usadas para criar alterações de layout ou formatação em uma parte do documento. Você pode alterar os seguintes elementos de seções específicas:

- Margens;
- Tamanho ou orientação do papel;
- Fonte do papel para uma impressora;
- Bordas da página;
- Alinhamento vertical de um texto em uma página;
- Cabeçalhos e rodapés;
- Colunas;
- Numeração de página;
- Numerar linhas;
- Numeração de nota de rodapé e de nota de fim.

Tipos de Quebra de Seção

Próxima Página

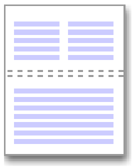
O comando **Próxima Página** insere uma quebra de seção e inicia a nova seção na próxima página.



Esse tipo de quebra de seção é especialmente útil para iniciar novos capítulos em um documento.

Contínuo

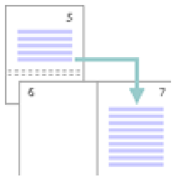
O comando **Contínuo** insere uma quebra de seção e inicia a nova seção na mesma página.



Uma quebra de seção contínua é útil para criar uma alteração de formatação, como um número diferente de colunas em uma página.

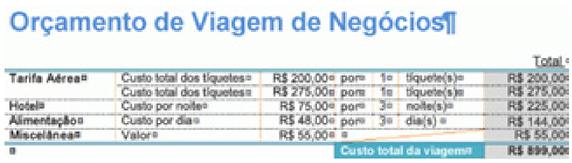
Páginas Pares ou Páginas Ímpares

O comando **Páginas Pares** ou **Páginas Ímpares** insere uma quebra de seção e inicia a nova seção na próxima página de número par ou ímpar.



Se você quiser que os capítulos do seu documento sempre comecem em uma página par ou em uma página ímpar, use a opção de quebra de seção **Páginas** pares ou **Páginas ímpares**.

Tabelas

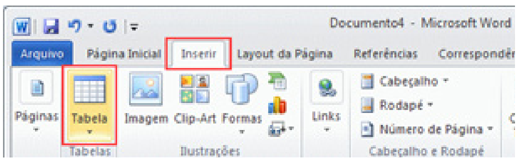


Orçamento de Viagem de Negócios¶

						Total
Tarifa Aérea	Custo total dos tíquetes	R$ 200,00	por	1	tíquete(s)	R$ 200,00
	Custo total dos tíquetes	R$ 275,00	por	1	tíquete(s)	R$ 275,00
Hotel	Custo por noite	R$ 75,00	por	3	noite(s)	R$ 225,00
Alimentação	Custo por dia	R$ 48,00	por	3	dia(s)	R$ 144,00
Miscelânea	Valor	R$ 55,00				R$ 55,00
			Custo total da viagem			R$ 899,00

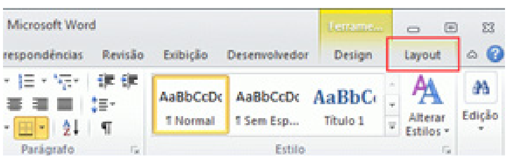
Inserir uma tabela

1. Clique em **Tabela**, em **Tabelas**, na **guia Inserir.**

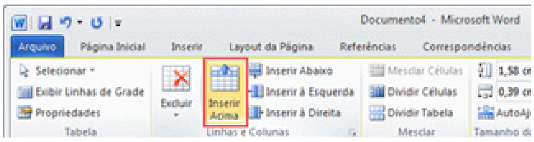


Arraste para selecionar o número de linhas e colunas necessárias para a tabela que você criará.

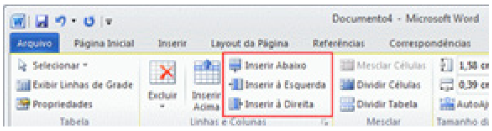
Clique na guia **Layout** em **Ferramentas de Tabela**.



Clique em **Inserir Acima**, em **Linhas e Colunas**, para inserir uma linha acima da célula em que você clicou.

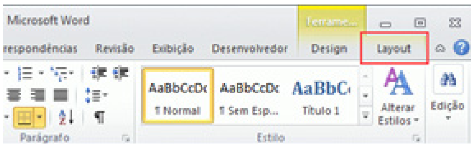


Se você clicar em **Inserir Abaixo**, **Inserir à Esquerda** ou **Inserir à Direita**, uma linha ou coluna será inserida na posição especificada.

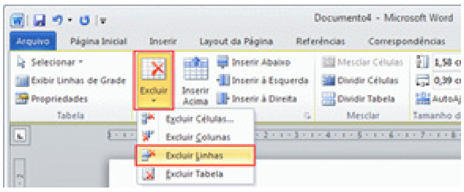


Se você quiser excluir uma linha ou coluna, clique em uma das células que pertencem à linha ou coluna que deseja excluir.

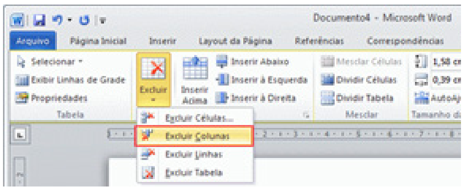
Clique na guia **Layout em Ferramentas de Tabela**.



Clique em **Excluir**, em **Linhas e Colunas**, e clique em **Excluir Linhas** para excluir a linha.

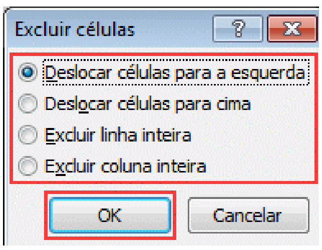


Se você clicar em **Excluir Colunas**, a coluna será excluída.



Se você clicar em **Excluir Células**, a caixa de diálogo **Excluir Células** será exibida.

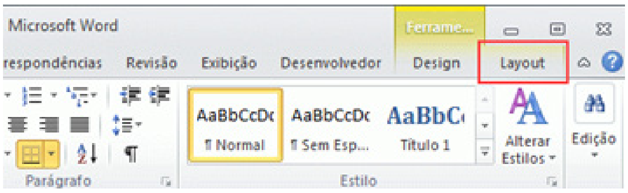
Clique em um método de modo a deslocar as células restantes após uma célula selecionada ser excluída a partir da caixa de diálogo **Excluir Células** e clique em **OK** para excluir uma célula.



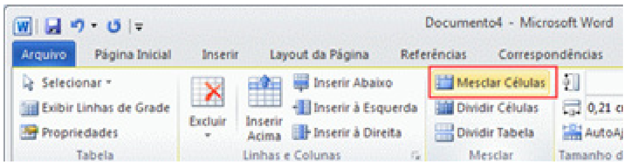
5. Se desejar mesclar as células, arraste as células que deseja mesclar.



Clique na guia **Layout** em **Ferramentas de Tabela**.

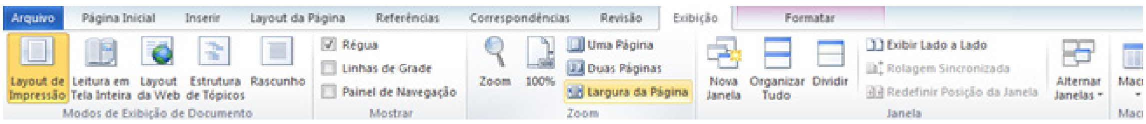


Clique em **Mesclar Células**, em **Mesclar**, para mesclar as células.



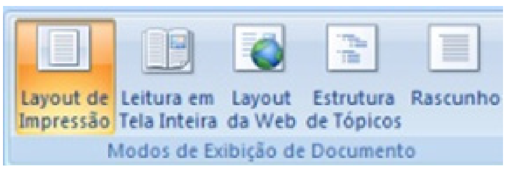
Guia Exibição

Guia composta pelos grupos Modos de Exibição de Documento, Mostrar, Zoom, Janela e Macros.

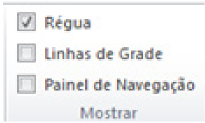


Grupo Modos de Exibição de Documentos: Alterna formas como o documento pode ser exibido:

Layout de Impressão, Leitura em Tela, Layout da Web, Estrutura de Tópicos e Rascunho.



Grupo Mostrar: Ativa ou desativa a régua, linhas de grade e Painel de Navegação.



Régua: Exibe ou oculta as réguas horizontal e vertical.

Linhas de grade: Ativa linhas horizontais e verticais que podem ser usadas para alinhar objetos.

Painel de Navegação: Ativa/desativa um painel a esquerda do documento mostrando a sua estrutura e permitindo a navegação.

Grupo Zoom: Permite especificar o nível de zoom de um documento.

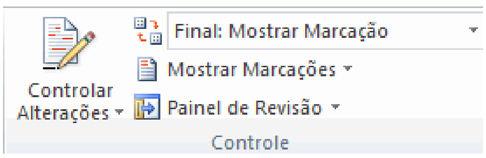
Guia Revisão

Ativar ou desativar o controle de alterações

No Word 2010, você pode personalizar a barra de status para adicionar um indicador que avise quando o controle de alterações está ativado ou não. Quando o recurso Controlar Alterações está ativado, você pode ver todas as alterações feitas em um documento. Quando estiver desativado, você pode fazer alterações em um documento sem marcar o que mudou.

Ativar o controle de alterações

- Na guia Revisão, no grupo Controle, clique na imagem de Controlar Alterações.



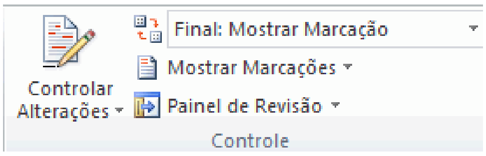
Para adicionar um indicador de controle de alterações na barra de status, clique com o botão direito do mouse na barra de status e clique em **Controlar Alterações**. Clique no indicador Controlar Alterações na barra de status para ativar ou desativar o controle de alterações.

Desativar o controle de alterações

Quando você desativa o controle de alterações, pode revisar o documento sem marcar as alterações. A desativação do recurso Controle de Alterações não remove as alterações já controladas.

Importante: Para remover alterações controladas, use os comandos **Aceitar** e **Rejeitar** na guia **Revisar**, no grupo **Alterações**.

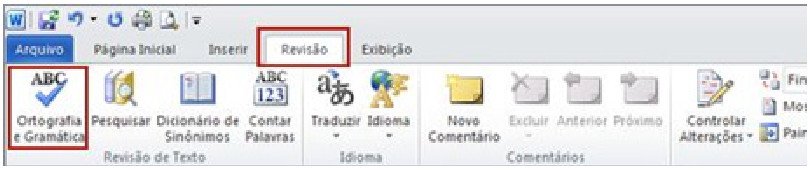
- Na guia **Revisão**, no grupo **Controle**, clique na imagem de **Controlar Alterações**.



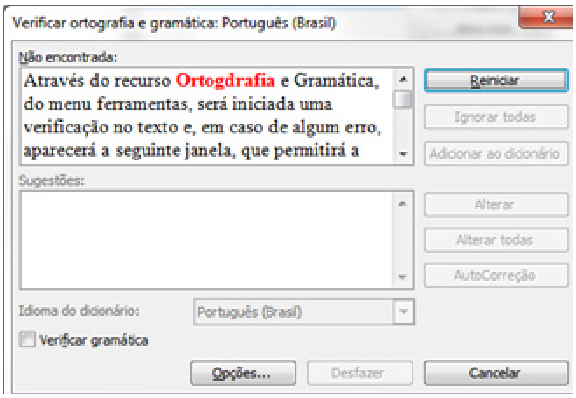
Verificação de Ortografia e Gramática (7)

Por padrão, o Microsoft Word verifica ortografia e gramática ao digitar, usando sublinhado ondulado vermelho para indicar possíveis problemas de ortografia e sublinhado ondulado verde para indicar possíveis problemas gramaticais. Contudo, quando desejado, você pode realizar a verificação de toda a ortografia e gramática de uma só vez.

Na guia Revisão, no grupo Revisão de Texto, clique em Ortografia e Gramática.

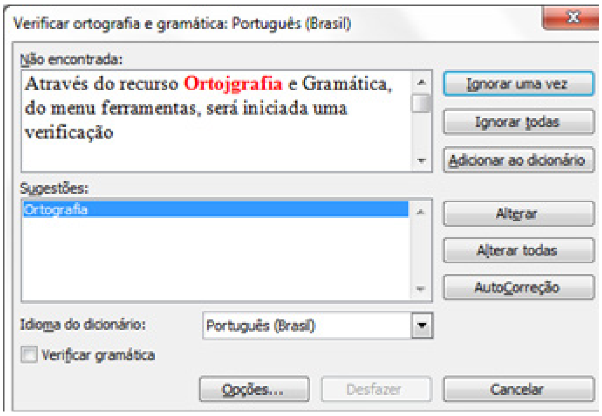


Dica Você pode acessar esse comando rapidamente adicionando-o à Barra de Ferramentas de Acesso Rápido clicando com o botão direito do mouse no botão Ortografia e Gramática e depois clicando em Adicionar à Barra de Tarefas de Acesso Rápido no menu de atalho.



Você pode corrigir a ortografia e a gramática diretamente no documento enquanto a caixa de diálogo Verificar Ortografia e Gramática estiver aberta. Digite a correção no documento e, em seguida, clique em Reiniciar na caixa de diálogo Verificar Ortografia e Gramática.

Para obter uma explicação detalhada de um erro gramatical clique em Explicar na caixa de diálogo Verificar ortografia e gramática.

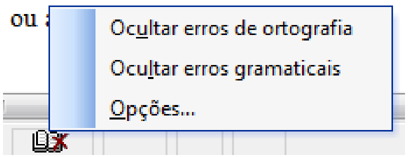


Para ignorar texto durante uma verificação de ortografia e gramática:

1. Selecione o texto que você não deseja verificar.
2. No menu Ferramentas, aponte para Idioma e, em seguida, clique em Definir idioma.
3. Marque a caixa de seleção Não verificar ortografia ou gramática.

Outras maneiras de corrigir a Ortografia e Gramática:

- Clique com o botão direito em uma palavra sublinhada de ondulado vermelho ou verde e, em seguida, selecione o comando ou a alternativa de ortografia que deseja.
- O ícone Mostra o status da verificação de ortografia e gramática. Quando o Word faz a verificação de erros, uma caneta animada aparece sobre o livro. Se nenhum erro for encontrado, será exibida uma marca de seleção. Se um erro for encontrado, será exibido um "X". Para corrigir o erro, clique duas vezes nesse ícone. Nesse ícone também é possível, clicando com o botão secundário do mouse, desabilitar a correção automática do texto durante a digitação, tanto de ortografia quanto gramática.



Para definir preferências gerais para o Word verificar ortografia e gramática:

1. Na caixa de diálogo: Verificar Ortografia e Gramática, clique em Opções e, em seguida, clique em Revisão de texto.
2. Em Ortografia ou em Gramática, selecione as opções desejadas.

Impressão

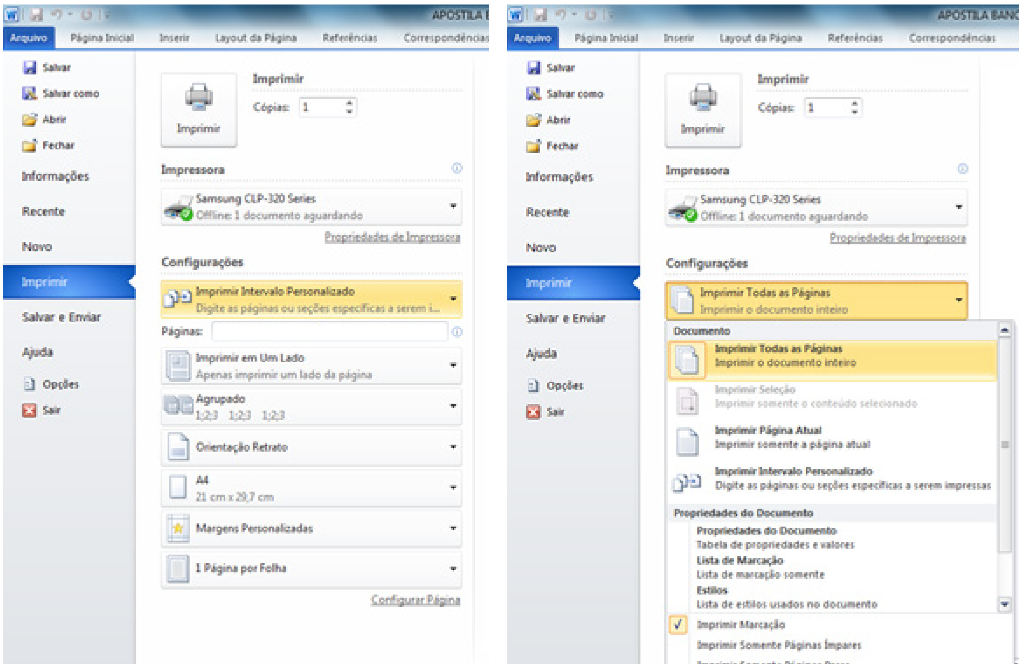
Nos programas do Microsoft Office 2010, agora você visualizar e imprimir arquivos do Office em um único local: na guia Imprimir do modo de exibição do Microsoft Office Backstage.

Na guia Imprimir, as propriedades de sua impressora padrão aparecem automaticamente na primeira seção e a visualização do seu documento aparece automaticamente na segunda seção.

Clique na guia Arquivo e em Imprimir.

Para voltar ao seu documento e fazer alterações antes de imprimi-lo, clique na guia Arquivo. Se as propriedades de sua impressora e seu documento forem exibidas conforme desejado, clique em Imprimir.

Para alterar as propriedades da impressora, sob o nome da impressora, clique em Propriedades da Impressora.



Selecionar Texto e Elementos Gráficos com o Mouse

Para selecionar:	Faça o Seguinte:
Qualquer quantidade de texto	Arraste sobre o texto.
Uma palavra	Clique duas vezes na palavra ou duas vezes F8.
Um elemento gráfico	Clique no elemento gráfico.
Uma linha de texto	Mova o ponteiro para a esquerda da linha até que ele assuma a forma de uma seta para a direita e clique.
Várias linhas de texto	Mova o ponteiro para a esquerda das linhas até que ele assuma a forma de uma seta para a direita e arraste para cima ou para baixo.
Uma frase	Mantenha pressionada a tecla CTRL e clique em qualquer lugar da frase ou três vezes F8.
Um parágrafo	Mova o ponteiro para a esquerda do parágrafo até que ele assuma a forma de uma seta para a direita e clique duas vezes. Você também pode clicar três vezes em qualquer lugar do parágrafo ou quatro vezes F8.

Vários parágrafos	Mova o ponteiro para a esquerda dos parágrafos até que ele assuma a forma de uma seta para a direita, clique duas vezes e arraste para cima ou para baixo.
Um bloco de texto grande	Clique no início da seleção, role até o fim da seção, mantenha pressionada a tecla SHIFT e clique.
Um documento inteiro	Mova o ponteiro para a esquerda de qualquer texto do documento até que ele assuma a forma de uma seta para a direita e clique três vezes ou com a tecla CTRL pressionada clique apenas uma vez ou cinco vezes F8.
Um bloco vertical de texto	Pressione e conserve pressionada a tecla ALT e inicie a seleção do texto desejado.

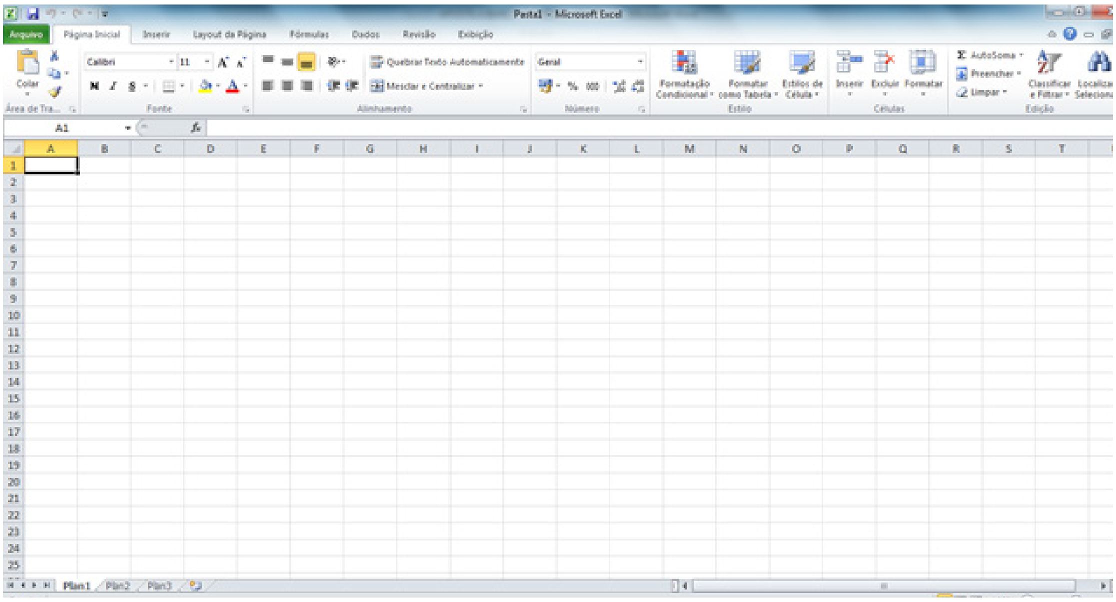
Selecionar Textos e Elementos Gráficos com o Teclado

Selecione o texto mantendo pressionada a tecla SHIFT e pressionando a tecla que move o ponto de inserção.

Para estender uma seleção:	Pressione:
Um caractere para a direita	SHIFT + SETA À DIREITA
Um caractere para a esquerda	SHIFT + SETA À ESQUERDA
Até o fim ou início da próxima palavra	CTRL + SHIFT + SETA À DIREITA
Até o início de uma palavra	CTRL + SHIFT + SETA À ESQUERDA
Até o fim de uma linha	SHIFT + END
Até o início de uma linha	SHIFT + HOME
Uma linha para baixo	SHIFT + SETA ABAIXO
Uma linha para cima	SHIFT + SETA ACIMA
Até o fim de um parágrafo	CTRL + SHIFT + SETA ABAIXO
Até o início de um parágrafo	CTRL + SHIFT + SETA ACIMA
Uma tela para baixo	SHIFT + PAGE DOWN
Uma tela para cima	SHIFT + PAGE UP
Até o início de um documento	CTRL + SHIFT + HOME
Até o final de um documento	CTRL + SHIFT + END

Nota: A partir da versão Word XP 2002, é possível a seleção de blocos alternados de texto utilizando o mouse em combinação com a tecla CTRL que deverá ser pressionada durante todo o processo de seleção.

MICROSOFT EXCEL 2010



Inserindo Informações na Célula

Células

Dá-se o nome de **Célula** à interseção entre uma **Coluna** e uma **Linha**, formando, assim, um **Endereço**. As linhas são identificadas por números, enquanto que as colunas são identificadas por letras do alfabeto. Sendo assim, no encontro da Coluna "**B**" com a Linha "**6**", chamamos de célula "**B6**".

Para inserir qualquer tipo de informação em uma célula, deve-se, em primeiro lugar, ativá-la. Para tanto, pode-se usar as teclas ENTER, TAB, as SETAS, MOUSE ou digitar, na caixa de nome, o endereço da célula desejada.

Tipos de Informações que uma Célula Poderá Conter

Conteúdo: o dado propriamente dito.

Formato: recurso aplicado ao conteúdo de uma célula, como, por exemplo, definir cor, tamanho ou tipo de fonte ao conteúdo.

Tipos de Conteúdo

Texto – Este será automaticamente alinhado à esquerda.

Número – Números são alinhados à direita.

Fórmula – Dependendo do resultado poderá ser alinhado à esquerda (texto) ou à direita (número).

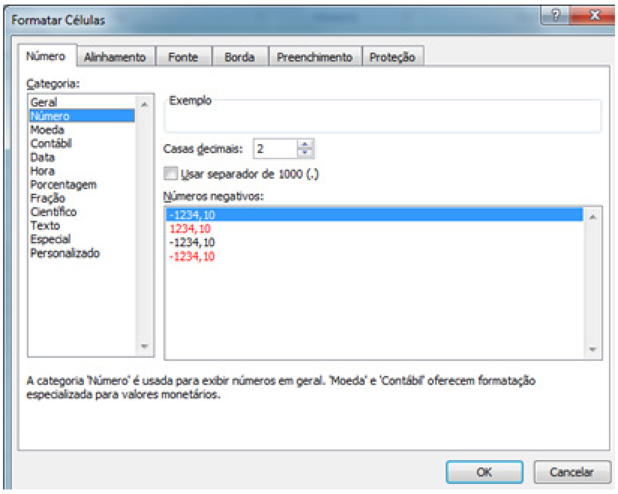
Observação – Datas são tipos de dados numéricos, porém já inseridos com formatação. Exemplo: 10/02/2004. Para o Excel, toda data é internamente um número, ou seja, por padrão, a data inicial é 01/01/1900 que equivale ao nº 1, 02/01/1900 ao nº 2 e, assim, consecutivamente.

Formatar Células

Use a caixa de diálogo **Formatar Células** para formatar o conteúdo de células selecionadas.

Número

Use as opções na guia **Número** para aplicar um formato de número específico aos números nas células da planilha. Para digitar números em células da planilha, você pode usar as teclas numéricas ou pode pressionar NUM LOCK e então usar as teclas numéricas no teclado numérico.

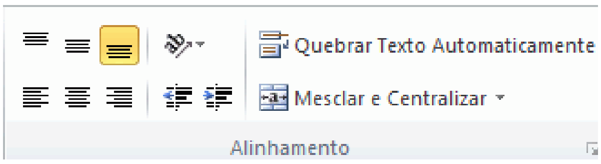


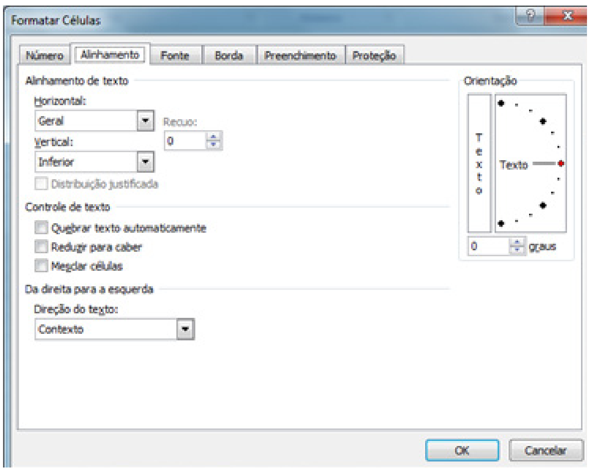
- **Categoria:** Clique em uma opção na caixa **Categoria** e selecione as opções desejadas para especificar um formato de número. A caixa **Exemplo** mostra a aparência das células selecionadas com a formatação que você escolher. Clique em **Personalizado** se quiser criar os seus próprios formatos personalizados para números, como códigos de produtos. Clique em **Geral** se quiser retornar para um formato de número não específico.
- **Exemplo:** Exibe o número na célula ativa na planilha de acordo com o formato de número selecionado.
- **Casas decimais:** Especifica até 30 casas decimais. Esta caixa está disponível apenas para as categorias **Número**, **Moeda**, **Contábil**, **Porcentagem** e **Científico**.

- **Usar separador de milhar:** Marque esta caixa de seleção para inserir um separador de milhar. Esta caixa de seleção está disponível apenas para a categoria **Número**.
- **Números negativos:** Especifica o formato no qual os números negativos sejam exibidos. Esta opção está disponível apenas para as categorias **Número** e **Moeda**.
- **Símbolo:** Selecione o símbolo da moeda que você deseja usar. Esta caixa está disponível apenas para as categorias **Moeda** e **Contábil**.
- **Tipo:** Selecione o tipo de exibição que deseja usar para um número. Essa lista está disponível apenas para as categorias **Data**, **Hora**, **Fração**, **Especial** e **Personalizado**.
- **Localidade (local):** Selecione um idioma diferente que deseja usar para o tipo de exibição de um número. Esta caixa de listagem está disponível apenas para as categorias **Data**, **Hora** e **Especial**.

Alinhamento

Use as opções do grupo alinhamento, na guia início ou na caixa de diálogo Formatar Células. A guia **Alinhamento** permite alterar o alinhamento do conteúdo da célula, posicionar o conteúdo na célula e alterar a direção desse conteúdo.





Alinhamento de Texto

- **Horizontal:** Selecione uma opção na lista **Horizontal** para alterar o alinhamento horizontal do conteúdo das células. Por padrão, o Microsoft Office Excel alinha texto à esquerda, números à direita, enquanto os valores lógicos e de erro são centralizados. O alinhamento horizontal padrão é **Geral**. As alterações no alinhamento dos dados não alteram os tipos de dados.
- **Vertical:** Selecione uma opção na caixa de listagem **Vertical** para alterar o alinhamento vertical do conteúdo das células. Por padrão, o Excel alinha o texto verticalmente na parte inferior das células. O alinhamento vertical padrão é **Geral**.

- **Recuo:** Recua o conteúdo das células a partir de qualquer borda da célula, dependendo das opções escolhidas em **Horizontal** e **Vertical**. Cada incremento na caixa **Recuo** equivale à largura de um caractere.
- **Orientação:** Selecione uma opção em **Orientação** para alterar a orientação do texto nas células selecionadas. As opções de rotação poderão não estar disponíveis se forem selecionadas outras opções de alinhamento.
- **Graus:** Define o nível de rotação aplicado ao texto na célula selecionada. Use um número positivo na caixa **Graus** para girar o texto selecionado da parte inferior esquerda para a superior direita na célula. Use graus negativos para girar o texto da parte superior esquerda para a inferior direita na célula selecionada.

Controle de texto

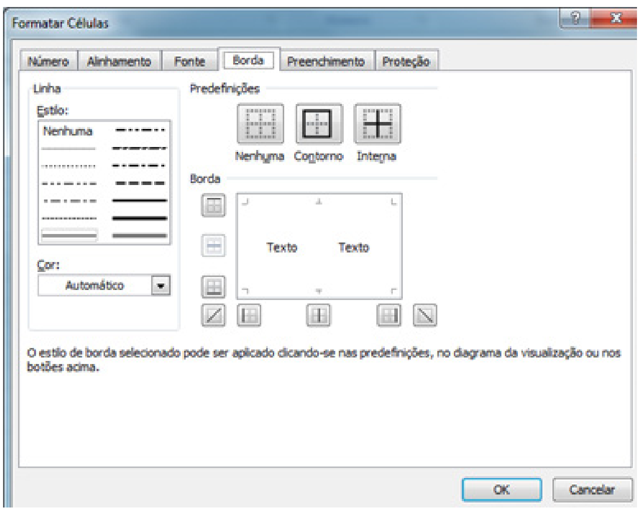
- **Quebrar texto automaticamente:** Quebra o texto em várias linhas dentro de uma célula. O número de linhas depende da largura da coluna e do comprimento do conteúdo da célula.
- **Reduzir para caber:** Reduz o tamanho aparente dos caracteres da fonte para que todos os dados de uma célula selecionada caibam dentro da coluna. O tamanho dos caracteres será ajustado automaticamente se você alterar a largura da coluna. O tamanho de fonte aplicado não será alterado.
- **Mesclar Células:** Combina duas ou mais células selecionadas em uma única célula. A referência de célula de uma célula mesclada será a da célula superior esquerda da faixa original de células selecionadas.

Direita para a esquerda

- **Direção do Texto:** Selecione uma opção na caixa **Direção do Texto** para especificar a ordem de leitura e o alinhamento. A configuração padrão é **Contexto**, mas você pode alterá-la para **Da Esquerda para a Direita** ou **Da Direita para a Esquerda**.

Bordas

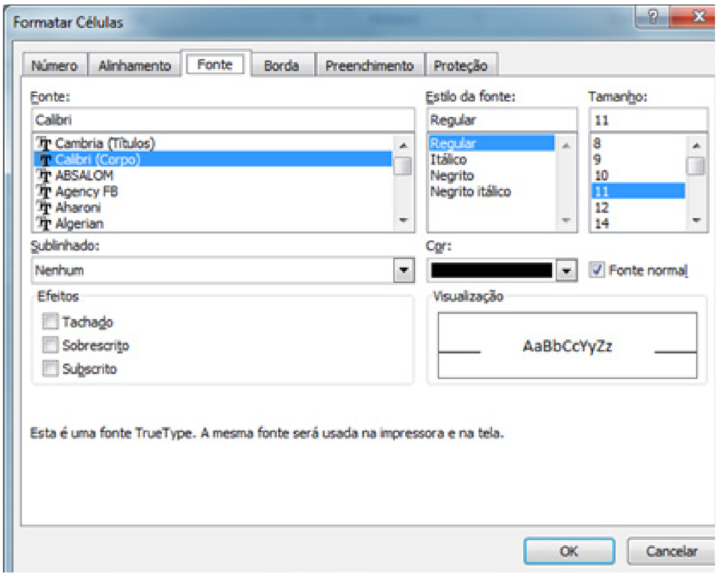
Use as opções na guia **Borda** para aplicar uma borda ao redor de células selecionadas em um estilo e uma cor de sua escolha.



- **Linha:** Selecione uma opção em **Estilo** para especificar o tamanho e o estilo de linha de uma borda. Para alterar o estilo de linha de uma borda já existente, selecione a opção de estilo de linha desejada e clique na área da borda no modelo de **Borda** onde quiser que o novo estilo de linha seja exibido.
- **Predefinições:** Selecione uma opção de borda predefinida para aplicar bordas nas células selecionadas ou removê-las.
- **Cor:** Selecione uma cor da lista para alterar a cor das células selecionadas.
- **Borda:** Clique em um estilo de linha na caixa **Estilo** e clique nos botões em **Predefinições** ou em **Borda** para aplicar as bordas nas células selecionadas. Para remover todas as bordas, clique no botão **Nenhuma**. Você também pode clicar nas áreas da caixa de texto para adicionar ou remover bordas.

Fonte

Use as opções na guia **Fonte** para alterar a fonte, o estilo de fonte, o tamanho da fonte e outros efeitos de fonte.



- **Fonte:** Selecione o tipo da fonte para o texto nas células selecionadas. A fonte padrão é **Calibri**.
- **Estilo da Fonte:** Selecione o estilo da fonte para o texto nas células selecionadas. O estilo de fonte padrão é **Normal** ou **Regular**.
- **Tamanho:** Selecione o tamanho da fonte para o texto nas células selecionadas. Digite qualquer número entre 1 e 1.638. O tamanho de fonte padrão é **11**.

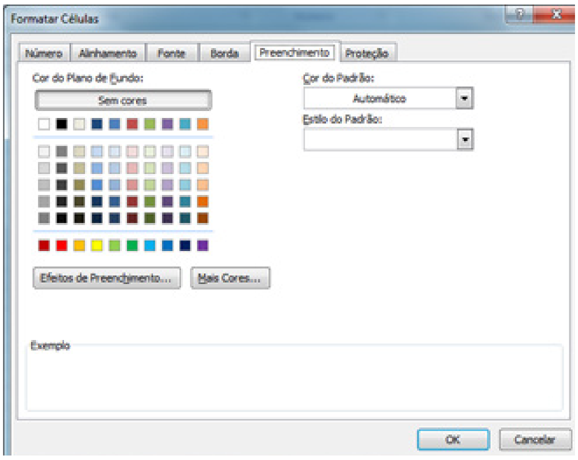
OBSERVAÇÃO: Os tamanhos disponíveis na lista Tamanho dependem da fonte selecionada e da impressora ativa.

- **Sublinhado:** Selecione o tipo de sublinhado que deseja usar para o texto nas células selecionadas. O sublinhado padrão é **Nenhum**.

- **Cor:** Selecione a cor que deseja usar para as células ou o texto selecionados. A cor padrão é **Automático**.
- **Fonte Normal:** Marque a caixa de seleção **Fonte Normal** para redefinir o estilo, o tamanho e os efeitos da fonte com o estilo **Normal** (padrão).
- **Efeitos:** Permite que você selecione um dos seguintes efeitos de formatação.
  - **Tachado:** Marque esta caixa de seleção para exibir o texto em células selecionadas como tachado.
  - **Sobrescrito:** Marque esta caixa de seleção para exibir o texto em células selecionadas como sobrescrito.
  - **Subscrito:** Marque esta caixa de seleção para exibir o texto em células selecionadas como subscrito.
- **Visualização:** Veja um exemplo de texto que é exibido com as opções de formatação que você seleciona.

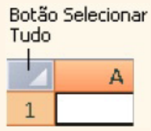
Preenchimento

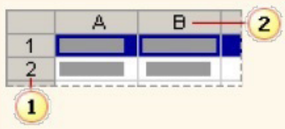
Use as opções na guia **Preenchimento** para preencher as células selecionadas com cores, padrões e efeitos de preenchimento especiais.



- **Plano de Fundo:** Selecione uma cor de plano de fundo para células selecionadas usando a paleta de cores.
- **Efeitos de Preenchimento:** Selecione este botão para aplicar gradiente, textura e preenchimentos de imagem em células selecionadas.
- **Mais Cores:** Selecione este botão para adicionar cores que não estão disponíveis na paleta de cores.
- **Cor do Padrão:** Selecione uma cor de primeiro plano na caixa Cor do Padrão para criar um padrão que usa duas cores.
- **Estilo do Padrão:** Selecione um padrão na caixa **Estilo do Padrão** para formatar células selecionadas com um padrão que usa as cores que você seleciona nas caixas **Cor de Plano de Fundo** e **Cor Padrão**.
- **Exemplo:** Veja um exemplo das opções de cor, efeitos de preenchimento e de padrões que selecionar.

Selecionar Células, Intervalos, Linhas ou Colunas

<table>
<tr><th>Para selecionar</th><th>Faça o seguinte</th></tr>
<tr><td>Uma única célula</td><td>Clique na célula ou pressione as teclas de direção para ir até a célula.</td></tr>
<tr><td>Um intervalo de células</td><td>Clique na primeira célula da faixa e arraste até a última célula, ou mantenha pressionada a tecla SHIFT enquanto pressiona as teclas de direção para expandir a seleção.
Você também pode selecionar a primeira célula do intervalo e pressionar F8 para estender a seleção usando as teclas de direção. Para parar de estender a seleção, pressione F8 novamente.</td></tr>
<tr><td>Um grande intervalo de células</td><td>Clique na primeira célula do intervalo, e mantenha a tecla SHIFT pressionada enquanto clica na última célula do intervalo. Você pode rolar a página para que a última célula possa ser vista.</td></tr>
<tr><td>Todas as células de uma planilha</td><td>Clique no botão Selecionar Tudo.


Para selecionar a planilha inteira, você também pode pressionar CTRL + T.
Observação: Se a planilha contiver dados, CTRL + T selecionará a região atual. Pressione CTRL + T uma segunda vez para selecionar toda a planilha.</td></tr>
<tr><td>Células ou intervalos de células não adjacentes</td><td>Selecione a primeira célula, ou o primeiro intervalo de células, e mantenha a tecla CTRL pressionada enquanto seleciona as outras células ou os outros intervalos.
Você também pode selecionar a primeira célula ou intervalo de células e pressionar SHIFT + F8 para adicionar outra seleção de células ou de intervalo de células não adjacentes. Para parar de adicionar células ou intervalos à seleção, pressione SHIFT + F8 novamente.
Observação: Não é possível cancelar a seleção de uma célula ou de um intervalo de células de uma seleção não adjacente sem cancelar toda a seleção.</td></tr>
<tr><td>Uma linha ou coluna inteira</td><td>Clique no título da linha ou coluna.


1. Título da linha
2. Título da coluna
Você também pode selecionar células em uma linha ou coluna selecionando a primeira célula e pressionando CTRL + SHIFT + tecla de DIREÇÃO (SETA PARA A DIREITA ou SETA PARA A ESQUERDA para linhas, SETA PARA CIMA ou SETA PARA BAIXO para colunas).
Observação: Se a linha ou coluna contiver dados, CTRL + SHIFT + tecla de DIREÇÃO selecionará a linha ou coluna até a última célula utilizada.
Pressione CTRL + SHIFT + tecla de DIREÇÃO uma segunda vez para selecionar toda a linha ou coluna.</td></tr>
</table>

Linhas ou colunas adjacentes	Arraste através dos títulos de linha ou de coluna, ou selecione a primeira linha ou coluna; em seguida, pressione SHIFT enquanto seleciona a última linha ou coluna.
Linhas ou colunas não adjacentes	Clique no título de linha ou de coluna da primeira linha ou coluna de sua seleção; pressione CTRL enquanto clica nos títulos de linha ou coluna de outras linhas ou colunas que você deseja adicionar à seleção.
A primeira ou a última célula de uma linha ou coluna	Selecione uma célula na linha ou na coluna e, em seguida, pressione CTRL+tecla de DIREÇÃO (SETA PARA A DIREITA ou SETA PARA A ESQUERDA para linhas, SETA PARA CIMA ou SETA PARA BAIXO para colunas).
A primeira ou a última célula em uma planilha ou em uma tabela do Microsoft Office Excel	Pressione CTRL + HOME para selecionar a primeira célula na planilha ou em uma lista do Excel. Pressione CTRL + END para selecionar a última célula na planilha ou em uma lista do Excel que contenha dados ou formatação.
Células até a última célula usada na planilha (canto inferior direito)	Selecione a primeira célula e, em seguida, pressione CTRL + SHIFT + END para estender a seleção de células até a última célula usada na planilha (canto inferior direito).
Células até o início da planilha	Selecione a primeira célula e, em seguida, pressione CTRL + SHIFT + HOME para estender a seleção de células até o início da planilha.
Mais ou menos células do que a seleção ativa	Mantenha pressionada a tecla SHIFT e clique na última célula que deseja incluir na nova seleção. O intervalo retangular entre a célula ativa e a célula em que você clicar passará a ser a nova seleção.

Introdução de uma Fórmula na Planilha

Ao olharmos para uma planilha, o que vemos sobre as células são RESULTADOS, que podem ser obtidos a partir dos CONTEÚDOS que são efetivamente digitados nas células. Quer dizer, o conteúdo pode ou NÃO ser igual ao resultado que está sendo visto.

Os conteúdos podem ser de três tipos:

- **Strings** (numéricos, alfabéticos ou alfanuméricos);
- **Fórmulas** matemáticas;
- **Funções** matemáticas.

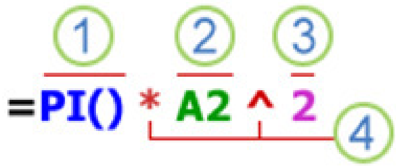
FÓRMULAS

Fórmulas são equações que executam cálculos sobre valores na planilha. Uma fórmula inicia com um sinal de igual (=). Por exemplo, a fórmula a seguir multiplica 2 por 3 e depois adiciona 5 ao resultado.

=5+2*3

Uma fórmula também pode conter um ou todos os seguintes elementos: funções, referências, operadores e constantes.

Partes de uma fórmula



1. Funções: a função PI() retorna o valor de pi: 3.142...
2. Referências: A2 retorna o valor na célula A2.
3. Constantes: números ou valores de texto inseridos diretamente em uma fórmula como, por exemplo, o 2.
4. Operadores: o operador ^ (acento circunflexo) eleva um número a uma potência e o operador * (asterisco) multiplica.

Usando Constantes em Fórmulas

Uma constante é um valor não calculado. Por exemplo, a data 09/10/2008, o número 210 e o texto "Receitas trimestrais" são todos constantes. Uma expressão, ou um valor resultante de uma expressão, não é uma constante. Se você usar valores de constantes na fórmula em vez de referências a células (por exemplo, =30+70+110), o resultado se alterará apenas se você próprio modificar a fórmula.

Usando Operadores de Cálculo em Fórmulas

Os operadores especificam o tipo de cálculo que você deseja efetuar nos elementos de uma fórmula. Há uma ordem padrão segundo a qual os cálculos ocorrem, mas você pode mudar essa ordem utilizando parênteses.

Tipos de Operadores

Há quatro diferentes tipos de operadores de cálculo: aritmético, de comparação, de concatenação de texto e de referência.

Operadores Aritméticos

Para efetuar operações matemáticas básicas, como adição, subtração ou multiplicação, combinar números e produzir resultados numéricos, use estes operadores aritméticos.

Operador aritmético	Significado	Exemplo
+ (sinal de mais)	Adição	3+3
– (sinal de menos)	Subtração Negação	3–1 –1
* (asterisco)	Multiplicação	3*3
/ (sinal de divisão)	Divisão	3/3
% (sinal de porcentagem)	Porcentagem	20%
^ (acento circunflexo)	Exponenciação	3^2

Operadores de Comparação

Você pode comparar dois valores com os operadores a seguir. Quando dois valores são comparados usando esses operadores, o resultado é um valor lógico VERDADEIRO ou FALSO.

Operador de comparação	Significado	Exemplo
= (sinal de igual)	Igual a	A1=B1
> (sinal de maior que)	Maior que	A1>B1
< (sinal de menor que)	Menor que	A1<B1
>= (sinal de maior ou igual a)	Maior ou igual a	A1>=B1
<= (sinal de menor ou igual a)	Menor ou igual a	A1<=B1
<> (sinal de diferente de)	Diferente de	A1<>B1

Operador de Concatenação de Texto

Use o 'E' comercial (&) para associar, ou concatenar, uma ou mais sequências de caracteres de texto para produzir um único texto.

Operador de texto	Significado	Exemplo
& (E comercial)	Conecta ou concatena dois valores para produzir um valor de texto contínuo	"Norte"&"vento"

Operadores de Referência

Combine intervalos de células para cálculos com estes operadores.

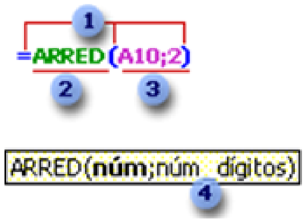
Operador de referência	Significado	Exemplo
: (dois-pontos)	Operador de intervalo, que produz uma referência para todas as células entre duas referências, incluindo as duas referências	B5:B15
; (ponto e vírgula)	Operador de união, que combina diversas referências em uma referência	SOMA(B5:B15;D5:D15)
(Espaço)	Operador de interseção, que produz uma referência a células comuns a duas referências	B7:D7 C6:C8

Usando as Funções

Funções são fórmulas predefinidas que efetuam cálculos usando valores específicos, denominados argumentos, em uma determinada ordem ou estrutura. As funções podem ser usadas para executar cálculos simples ou complexos.

A sintaxe de Funções

O seguinte exemplo da função ARRED para arredondar um número na célula A10 ilustra a sintaxe de uma função.



Estrutura de uma Função

1. **Estrutura**. A estrutura de uma função começa com um sinal de igual (=), seguido do nome da função, um parêntese de abertura, os argumentos da função separados por ponto e vírgulas e um parêntese de fechamento.

Principais Funções do Excel

Matemáticas

SOMA

Retorna a soma de todos os números na lista de argumentos.

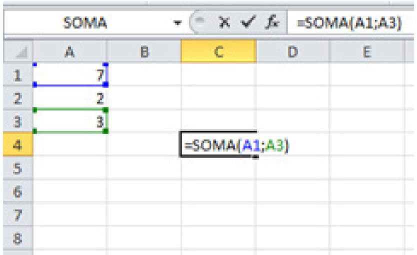
Sintaxe

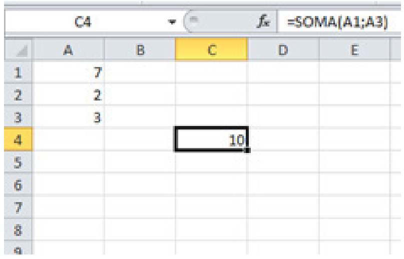
=SOMA(núm1;núm2; ...)

Núm1, núm2,... são os argumentos que se deseja somar.

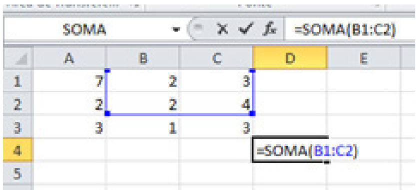
Exemplos:

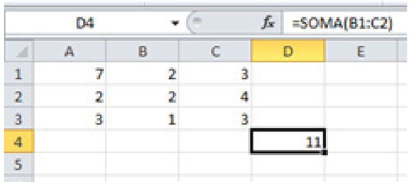
=SOMA(A1;A3) é igual a 10





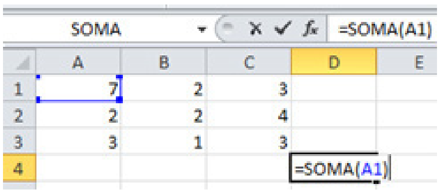
=SOMA(B1:C2)

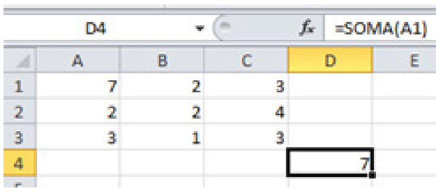




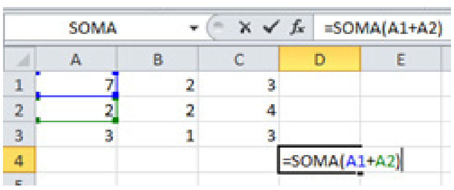
Observação: Intervalo só funciona dentro de função.

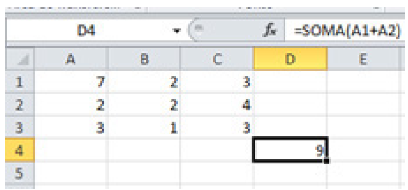
=SOMA(A1)



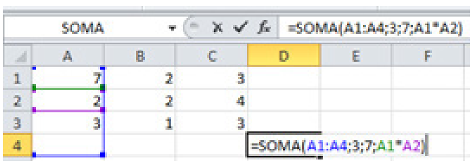


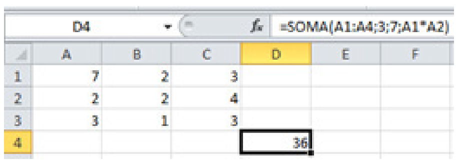
=SOMA(A1+A2)





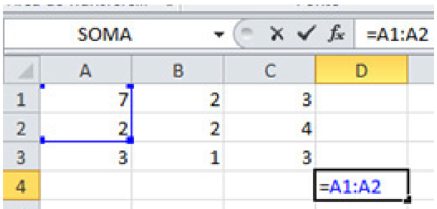
=SOMA(A1:A4;3;7;A1*A2)

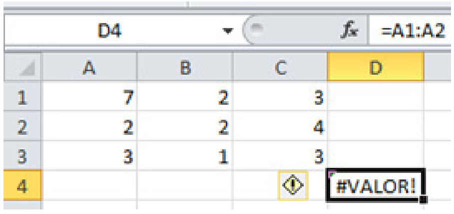




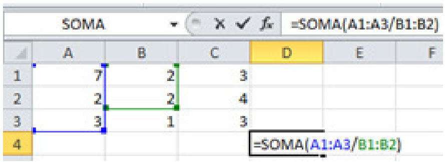
Observação: Primeiro se resolve a equação matemática e depois, a função.

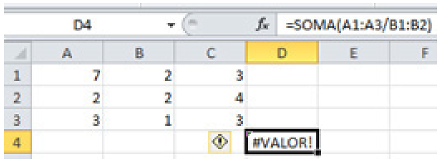
=A1:A2 (Erro de Valor)





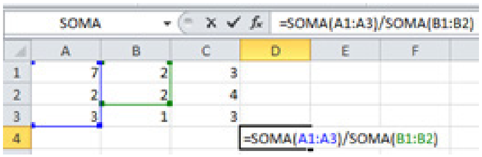
=SOMA(A1:A3/B1:B2) (Erro de Valor)

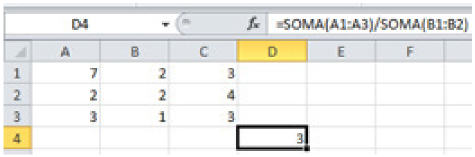




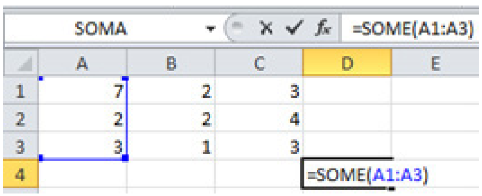
Observação: Não é possível ter um operador matemático entre dois intervalos.

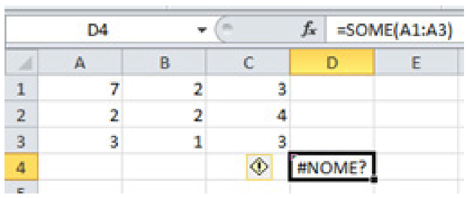
=SOMA(A1:A3)/SOMA(B1:B2)





=SOME(A1:A3) (Erro de Nome)





Observação: O texto no Excel deve ser colocado entre "aspas" para não ser confundido com um intervalo nomeado. Entretanto, não será possível fazer soma, média, etc., entre um "texto" colocado como argumento em uma função e os demais argumentos.

MULT

A função **MULT** multiplica todos os números especificados como argumentos e retorna o produto. Por exemplo, se as células A1 e A2 contiverem números, você poderá usar a fórmula **=MULT(A1;A2)** para multiplicar esses dois números juntos. A mesma operação também pode ser realizada usando o operador matemático de multiplicação (*); por exemplo, =**A1*A2**.

A função **MULT** é útil quando você precisa multiplicar várias células ao mesmo tempo. Por exemplo, a fórmula =**MULT(A1:A3;C1:C3)** equivale a =**A1*A2*A3*C1*C2*C3.**

Sintaxe

=MULT(núm1;[núm2]; ...)

A sintaxe da função **MULT** tem os seguintes argumentos:

núm1 Necessário. O primeiro número ou intervalo que você deseja multiplicar.

núm2, ... Opcional. Números ou intervalos adicionais que você deseja multiplicar.

Exemplo:

	A
1	Dados
2	5
3	15
4	30

Fórmula	Descrição	Resultado
=MULT(A2:A4)	Multiplica os números nas células A2 a A4.	2250
=MULT(A2:A4; 2)	Multiplica os números nas células A2 a A4 e multiplica esse resultado por 2.	4500
=A2*A3*A4	Multiplica os números nas células A2 a A4 usando operadores matemáticos no lugar da função **MULT**.	2250

ABS

Retorna o valor absoluto de um número. Esse valor é o número sem o seu sinal.

Sintaxe

=ABS(núm)

Núm é o número real cujo valor absoluto você deseja obter.

Exemplo:

	A
1	Dados
2	-4

Fórmula	Descrição (resultado)
=ABS(2)	Valor absoluto de 2 (2)
=ABS(-2)	Valor absoluto de -2 (2)
=ABS(A2)	Valor absoluto de -4 (4)

RAIZ

Retorna uma raiz quadrada positiva.

Sintaxe

=RAIZ(núm)

Núm é o número do qual você deseja obter a raiz quadrada.

Comentários: Se núm for negativo, RAIZ retornará o valor de erro #NÚM!.

Exemplo:

	A
1	Dados
2	-16

Fórmula	Descrição (resultado)
=RAIZ(16)	A raiz quadrada de 16 (4)
=RAIZ(A2)	A raiz quadrada do número acima. Como o número é negativo, será retornado um erro (#NÚM!)
=RAIZ(ABS(A2))	A raiz quadrada do valor absoluto do número acima (4)

POTÊNCIA

Fornece o resultado de um número elevado a uma potência.

Sintaxe

=POTÊNCIA(núm;potência)

Núm é o número base. Pode ser qualquer número real.

Potência é o expoente para o qual a base é elevada.

Comentários: O operador "^" pode substituir POTÊNCIA para indicar a potência pela qual o número base deve ser elevado, tal como em 5^2.

Exemplo:

Fórmula	Descrição (resultado)
=POTÊNCIA(5;2)	5 ao quadrado (25)

MOD

Retorna o resto de uma divisão. Possui dois argumentos (valor a ser dividido: divisor)

Sintaxe

=MOD(Núm;Divisor)

Núm é o número para o qual você deseja encontrar o resto.

Divisor é o número pelo qual você deseja dividir o número.

Exemplo:

=MOD(6;4)
Resposta: **2**

INT

Arredonda um número para baixo até o número inteiro mais próximo.

Sintaxe

=INT(núm)

Núm é o número real que se deseja arredondar para baixo até um inteiro.

Exemplo:

	A
1	Dados
2	19,5

Fórmula	Descrição (resultado)
=INT(8,9)	Arredonda 8,9 para baixo (8)
=INT(-8,9)	Arredonda -8,9 para baixo (-9)
=A2-INT(A2)	Retorna a parte decimal de um número real positivo na célula A2 (0,5)

ARRED

A função **ARRED** arredonda um número para um número especificado de dígitos. Por exemplo, se a célula A1 contiver 23,7825 e você quiser arredondar esse valor para duas casas decimais, poderá usar a seguinte fórmula:

=ARRED(A1;2)

O resultado dessa função é 23,78.

Sintaxe

=ARRED(número;núm_dígitos)

A sintaxe da função **ARRED** tem os seguintes argumentos:

número (Necessário). O número que você deseja arredondar.

núm_dígitos (Necessário). O número de dígitos para o qual você deseja arredondar o argumento número.

Exemplo:

Fórmula	Descrição	Resultado
=ARRED(2,15; 1)	Arredonda 2,15 para uma casa decimal	2,2
=ARRED(2,149; 1)	Arredonda 2,149 para uma casa decimal	2,1
=ARRED(-1,475; 2)	Arredonda -1,475 para duas casas decimais	-1,48
=ARRED(21,5; -1)	Arredonda 21,5 para uma casa à esquerda da vírgula decimal	20

TRUNCAR

Trunca um número para um inteiro, removendo a parte fracionária do número.

Sintaxe

=TRUNCAR(núm;núm_dígitos)

Núm é o número que se deseja truncar.

Núm_dígitos é um número que especifica a precisão da operação. O valor padrão para num_ digits é 0 (zero).

Comentários: TRUNCAR e INT são semelhantes pois os dois retornam inteiros. TRUNCAR remove a parte fracionária do número. INT arredonda para menos até o número inteiro mais próximo de acordo com o valor da parte fracionária do número. INT e TRUNC são diferentes apenas quando usam números negativos: TRUNCAR(-4,3) retorna -4, mas INT(-4,3) retorna -5, porque -5 é o número menor.

Exemplos:

Fórmula	Descrição (resultado)
=TRUNCAR(8,9)	A parte inteira de 8,9 (8)
=TRUNCAR(-8,9)	A parte inteira de -8,9 (-8)
=TRUNCAR(PI())	A parte inteira de pi (3)

SOMASE

Use a função **SOMASE** para somar os valores em um intervalo que atendem aos critérios que você especificar. Por exemplo, suponha que, em uma coluna que contém números, você deseja somar apenas os valores maiores que 5. É possível usar a seguinte fórmula:

=SOMASE(B2:B25;">5")

Nesse exemplo, os critérios são aplicados aos mesmos valores que estão sendo somados. Se desejar, você pode aplicar os critérios a um intervalo e somar os valores correspondentes em um intervalo correspondente. Por exemplo, a fórmula **=SOMASE(B2:B5;"John";C2:C5)** soma apenas os valores no intervalo C2:C5, em que as células correspondentes no intervalo B2:B5 equivalem a "John".

Sintaxe

=SOMASE(intervalo;critérios;[intervalo_soma])

A sintaxe da função **SOMASE** tem os seguintes argumentos:

intervalo Necessário. O intervalo de células que se deseja calcular por critérios. As células em cada intervalo devem ser números e nomes, matrizes ou referências que contêm números. Espaços em branco e valores de texto são ignorados.

critérios Necessário. Os critérios na forma de um número, expressão, referência de célula, texto ou função que define quais células serão adicionadas. Por exemplo, os critérios podem ser expressos como 32, ">32", B5, 32, "32", "maçãs" ou HOJE().

> Importante
>
> Qualquer critério de texto ou qualquer critério que inclua símbolos lógicos ou matemáticos deve estar entre aspas duplas ("). Se os critérios forem numéricos, as aspas duplas não serão necessárias.

intervalo_soma Opcional. As células reais a serem adicionadas, se você quiser adicionar células diferentes das especificadas no argumento de intervalo. Se o argumento **intervalo_soma** for omitido, a planilha adicionará as células especificadas no argumento intervalo (as mesmas células às quais os critérios são aplicados).

Exemplos:

	A	B	C
1	**Valor de propriedade**	**Comissão**	**Dados**
2	100.000	7.000	250.000
3	200.000	14.000	
4	300.000	21.000	
5	400.000	28.000	

Fórmula	Descrição	Resultado
=SOMASE(A2:A5;">160000";B2:B5)	Soma das comissões para valores de propriedade acima de 160.000.	63.000
=SOMASE(A2:A5;">160000")	Soma dos valores de propriedade acima de 160.000.	900.000
=SOMASE(A2:A5;300000;B2:B3)	Soma das comissões para valores de propriedade iguais a 300.000.	21.000

Estatísticas

CONT.NÚM

Conta quantas células contêm números e também os números na lista de argumentos. Use CONT.NÚM para obter o número de entradas em um campo de número que estão em um intervalo ou matriz de números.

Sintaxe

CONT.NÚM(valor1;valor2;...)

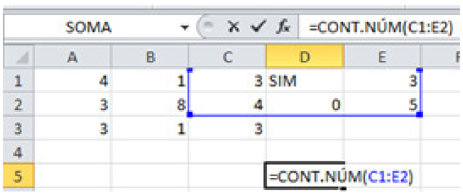
Valor1; valor2, ... são argumentos que contêm ou se referem a uma variedade de diferentes tipos de dados, mas somente os números são contados.

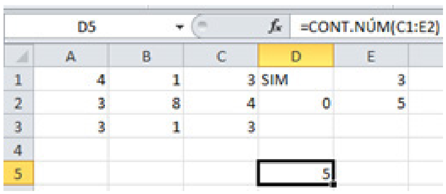
Exemplo:

	A
1	**Dados**
2	Vendas
3	08/12/08
4	
5	19
6	22,24
7	VERDADEIRO
8	#DIV/0!

Fórmula	Descrição (resultado)
=CONT.NÚM (A2:A8)	Conta o número de células que contêm números na lista acima (3)
=CONT.NÚM (A5:A8)	Conta o número de células que contêm números nas últimas 4 linhas da lista (2)
=CONT.NÚM (A2:A8;2)	Conta o número de células que contêm números na lista e o valor 2 (4)

=CONT.NÚM(C1:E2)





Observação: R$ 4,00 é igual a 4, pois esse é o formato do número.

CONT.VALORES

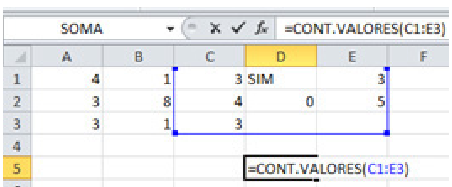
Calcula o número de células não vazias e os valores na lista de argumentos. Use o Cont.Valores para CONTAR o número de células com dados, inclusive células com erros, em um intervalo ou matriz.

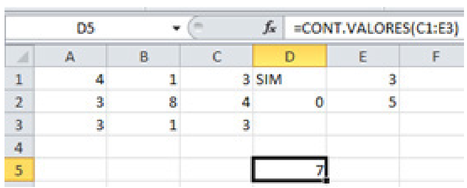
Sintaxe

=CONT.VALORES(valor1;valor2;...)

Exemplo:

=CONT.VALORES(C1:E3)





MÉDIA

Retorna a média aritmética dos argumentos, ou seja, soma todos os números e divide pela quantidade de números que somou.

Sintaxe

=MÉDIA(núm1;núm2;...)

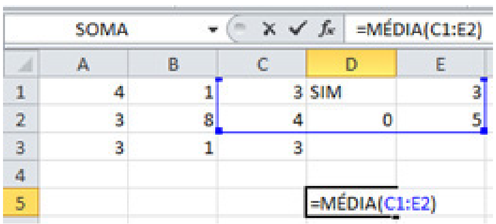
A sintaxe da função **MÉDIA** tem os seguintes argumentos:

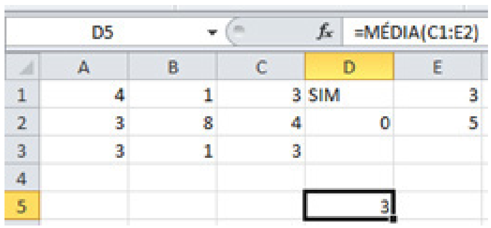
núm1 Necessário. O primeiro número, referência de célula ou intervalo para o qual você deseja a média.

núm2, ... Opcional. Números adicionais, referências de célula ou intervalos para os quais você deseja a média, até no máximo 255.

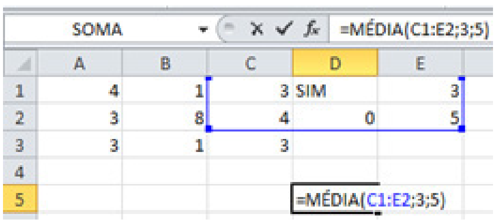
Exemplos:

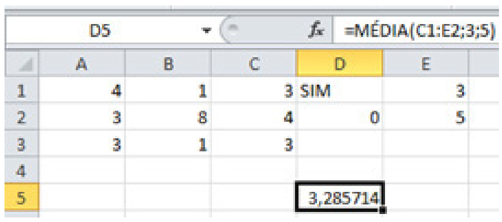
=MÉDIA(C1:E2)



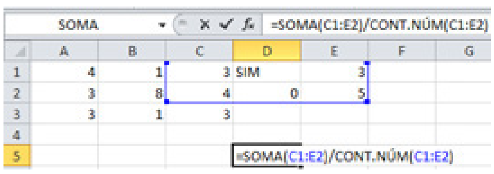


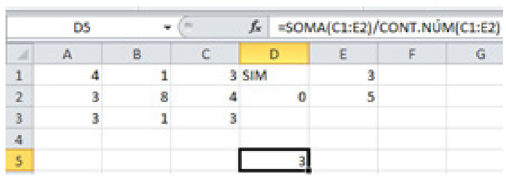
=MÉDIA(C1:E2;3;5)





=SOMA(C1:E2)/CONT.NÚM(C1:E2) => equivalente à função média.





=MÉDIA(JAN;FEV) => média de intervalos nomeados.

CONT.SE

A função **CONT.SE** conta o número de células dentro de um intervalo que atendem a um único critério que você especifica. Por exemplo, é possível contar todas as células que começam com uma certa letra ou todas as células que contêm um número maior do que ou menor do que um número que você especificar. Por exemplo, suponha uma planilha que contenha uma lista de tarefas na coluna A e o nome da pessoa atribuída a cada tarefa na coluna B. Você pode usar a função **CONT.SE** para contar quantas vezes o nome de uma pessoa aparece na coluna B e, dessa maneira, determinar quantas tarefas são atribuídas a essa pessoa. Por exemplo:

=CONT.SE(B2:B25;"Nancy")

Sintaxe

=CONT.SE(intervalo;"critério")

intervalo Necessário. Uma ou mais células a serem contadas, incluindo números ou nomes, matrizes ou referências que contêm números.

critérios Necessário. Um número, uma expressão, uma referência de célula ou uma cadeia de texto que define quais células serão contadas. Por exemplo, os critérios podem ser expressos como 32, "32", ">32", "maçãs" ou B4.

Exemplos:

	A	B
1	**Dados**	**Dados**
2	maçãs	32
3	laranjas	54
4	pêssegos	75
5	maçãs	86

Fórmula	Descrição	Resultado
=CONT.SE(A2:A5;"maçãs")	Número de células com maçãs nas células de A2 a A5.	2
=CONT.SE(A2:A5;A3) +CONT.SE(A2:A5;A2)	Número de células com laranjas e maçãs nas células de A2 a A5.	3
=CONT.SE(B2:B5;">55")	Número de células com um valor maior do que 55 nas células de B2 a B5.	2
=CONT.SE(B2:B5;">=32")-CONT.SE(B2:B5,">85")	Número de células com um valor maior ou igual a 32 e menor do que ou igual a 85 nas células de B2 a B5.	3

MÁXIMO

Retorna o valor máximo de um conjunto de valores.

Sintaxe

=MÁXIMO(núm1;núm2;...)

Núm1, núm2,... são de 1 a 255 números cujo valor máximo você deseja saber.

Exemplos:

	A	
1	Dados	
2	10	
3	7	
4	9	
5	27	
6	2	
	Fórmula	**Descrição (resultado)**
	=MÁXIMO(A2:A6)	O maior entre os números acima (27)
	=MÁXIMO(A2:A6; 30)	O maior entre os números acima e 30 (30)

=MÁXIMO(A1:C5)

SOMA =MÁXIMO(A1:C5)

	A	B	C	D	E
1	9	2	8		
2	8	6	2		
3	4	1	0		
4	5	6	2		
5	3	4	1		
6				=MÁXIMO(A1:C5)	

D6 =MÁXIMO(A1:C5)

	A	B	C	D	E
1	9	2	8		
2	8	6	2		
3	4	1	0		
4	5	6	2		
5	3	4	1		
6				9	

MÍNIMO

Retorna o menor valor de um conjunto de valores.

Sintaxe

=MINIMO(núm1;núm2;...até 30)

Exemplos:

=MÍNIMO(A1:C5)

SOMA =MÍNIMO(A1:C5)

	A	B	C	D	E
1	9	CASA	8		
2	8	6	-2		
3	4	1	0		
4	0,1	6	TESTE		
5	3	4	1		
6					
7				=MÍNIMO(A1:C5)	

D7 =MÍNIMO(A1:C5)

	A	B	C	D	E
1	9	CASA	8		
2	8	6	-2		
3	4	1	0		
4	0,1	6	TESTE		
5	3	4	1		
6					
7				-2	

MAIOR

Retorna o MAIOR valor K-ésimo de um conjunto de dados. Por exemplo, o terceiro MAIOR número. Possui dois argumentos. O primeiro argumento é a matriz e o segundo é a posição em relação ao maior número.

Sintaxe

MAIOR(MATRIZ;posição)

Exemplos:

=MAIOR(A3:D4;3)

2 4 6 9 12 23 35 50

Resposta: 23

	A	B	C	D
1				
2				
3	2	35	12	4
4	23	50	6	9
5				
6				

=MAIOR(A1:C5;3)

SOMA | =MAIOR(A1:C5;3)

	A	B	C	D	E
1	9	CASA	8		
2	8	6	-2		
3	4	1	0		
4	0,1	6	TESTE		
5	3	4	1		
6					
7				=MAIOR(A1:C5;3)	

D7 | =MAIOR(A1:C5;3)

	A	B	C	D	E
1	9	CASA	8		
2	8	6	-2		
3	4	1	0		
4	0,1	6	TESTE		
5	3	4	1		
6					
7				8	

MENOR

Retorna o MENOR valor K-ésimo de um conjunto de dados. Por exemplo, o terceiro MENOR número. Possui dois argumentos. O primeiro argumento é a matriz e o segundo é a posição em relação ao menor número.

Sintaxe

=MENOR(MATRIZ;posição)

Exemplos:

=MENOR(A3:D4;3)

Qual o terceiro MENOR número:

2 4 6 9 12 23 35 50 Resposta → 6

	A	B	C	D
1				
2				
3	2	35	12	4
4	23	50	6	9
5				
6				

=MENOR(A1:C5;5)

SOMA | =MENOR(A1:C5;5)

	A	B	C	D	E
1	9	CASA	8		
2	8	6	-2		
3	4	1	0		
4	0,1	6	TESTE		
5	3	4	1		
6					
7				=MENOR(A1:C5;5)	

D7 | =MENOR(A1:C5;5)

	A	B	C	D	E
1	9	CASA	8		
2	8	6	-2		
3	4	1	0		
4	0,1	6	TESTE		
5	3	4	1		
6					
7				1	

=MENOR(A1:C5;19)

SOMA | =MENOR(A1:C5;19)

	A	B	C	D	E
1	9	CASA	8		
2	8	6	-2		
3	4	1	0		
4	0,1	6	TESTE		
5	3	4	1		
6					
7				=MENOR(A1:C5;19)	

D7 | =MENOR(A1:C5;19)

	A	B	C	D	E
1	9	CASA	8		
2	8	6	-2		
3	4	1	0		
4	0,1	6	TESTE		
5	3	4	1		
6					
7				#NÚM!	

MODO

Retorna o valor que ocorre com mais frequência em uma matriz ou intervalo de dados.

Sintaxe

=MODO(núm1;núm2;...)

Núm1, **núm2**,... são argumentos de 1 a 255 para os quais você deseja calcular o modo. Você também pode usar uma única matriz ou referência a uma matriz em vez de argumentos separados por ponto e vírgula.

Exemplos:

	A
1	Dados
2	5,6
3	4
4	4
5	3
6	2
7	4

Fórmula	Descrição (resultado)
=MODO(A2:A7)	O modo ou o número que ocorre com mais freqüência acima (4

DATA

HOJE()

Retorna o número de série da data atual. O número de série é o código de data/hora usado pela planilha para cálculos de data e hora. Se o formato da célula era Geral antes de a função ser inserida, a planilha irá transformar o formato da célula em Data. Se quiser exibir o número de série, será necessário alterar o formato das células para Geral ou Número.

A função HOJE é útil quando você precisa ter a data atual exibida em uma planilha, independentemente de quando a pasta de trabalho for aberta. Ela também é útil para o cálculo de intervalos. Por exemplo, se você souber que alguém nasceu em 1963, poderá usar a seguinte fórmula para descobrir a idade dessa pessoa a partir do aniversário deste ano:

=ANO(HOJE())-1963

Essa fórmula usa a função HOJE como argumento da função ANO de forma a obter o ano atual e, em seguida, subtrai 1963, retornando a idade da pessoa.

Exemplos:

Supondo que a data de hoje configurada no computador é 31/08/12.

Fórmula	Descrição	Resultado
=HOJE()	Retorna a data atual.	31/08/2012
=HOJE()+5	Retorna a data atual mais 5 dias.	05/09/2012

AGORA()

Retorna a data e a hora atuais formatadas como data e hora. Não possui argumentos.

Se o formato da célula era Geral antes de a função ter sido inserida, o Excel irá transformar o formato dessa célula no mesmo formato de data e hora especificado nas configurações regionais de data e hora do Painel de Controle. Você pode alterar o formato de data e hora da célula usando os comandos no grupo Número da guia Início, na Faixa de Opções.

A função AGORA é útil quando você precisa exibir a data e a hora atuais em uma planilha ou calcular um valor com base na data e na hora atuais e ter esse valor atualizado sempre que abrir a planilha.

Exemplos:

Supondo que a data de hoje configurada no computador é 31/08/12 às 13h.

Fórmula	Descrição	Resultado
=AGORA()	Retorna a data e hora atual.	31/08/2012 13:00

Texto

CONCATENAR

Agrupa duas ou mais cadeias de caracteres em uma única cadeia de caracteres.

Sintaxe

=CONCATENAR (texto1;texto2;...)

Texto1; texto2; ... são de 2 a 255 itens de texto a serem agrupados em um único item de texto.

Os itens de texto podem ser cadeia de caracteres, números ou referências a células únicas.

Comentários: Você também pode usar o operador de cálculo de 'E' comercial, em vez da função CONCATENAR, para agrupar itens de texto. Por exemplo, =A1&B1 retornará o mesmo valor que =CONCATENAR(A1;B1).

Exemplo:

	A
1	Dados
2	truta
3	espécies
4	32

Fórmula	Descrição
=CONCATENAR("A população do rio de ";A2;" ";A3;" é de ";A4;"/m")	Concatena uma sentença a partir dos dados acima (A população do rio de espécies de truta é de 32/m)

MAIÚSCULA

Converte o texto em maiúsculas.

Sintaxe

=MAIÚSCULA(texto)

Texto é o texto que se deseja converter para maiúsculas. Texto pode ser uma referência ou uma sequência de caracteres de texto.

Exemplo:

	A
1	Dados
2	total
3	Rendimento

Fórmula	Descrição (resultado)
=MAIÚSCULA (A2)	Coloca em maiúsculas a primeira seqüência de caracteres (TOTAL)

MINÚSCULA

Converte todas as letras maiúsculas em uma sequência de caracteres de texto para minúsculas.

Sintaxe

=MINÚSCULA(texto)

Texto é o texto que você deseja converter para minúscula. MINÚSCULA só muda caracteres de letras para texto.

Exemplo:

	A
1	Dados
2	E. E. Cardoso
3	Apto. 2B

Fórmula	Descrição (resultado)
=MINÚSCULA (A2)	Coloca em minúsculas a primeira seqüência de caracteres (e. e. cardoso)

PRI.MAIÚSCULA

Coloca a primeira letra de uma sequência de caracteres de texto em maiúscula e todas as outras letras do texto depois de qualquer caractere diferente de uma letra. Converte todas as outras letras para minúsculas.

Sintaxe

=PRI.MAIÚSCULA(texto)

Texto é o texto entre aspas, uma fórmula que retorna o texto ou uma referência a uma célula que contenha o texto que você deseja colocar parcialmente em maiúscula.

Exemplo:

	A
1	Dados
2	isto é um TÍTULO
3	vale 2 centavos
4	76OrçaMento

Fórmula	Descrição (resultado)
=PRI.MAIÚSCULA (A2)	Primeira letra maiúscula na primeira seqüência de caracteres (Isto É Um Título)
=PRI.MAIÚSCULA (A3)	Primeira letra maiúscula na segunda seqüência de caracteres (Vale 2 Centavos)
=PRI.MAIÚSCULA (A4)	Primeira letra maiúscula na terceira seqüência de caracteres (76Orçamento)

Lógicas

SE

A função SE retornará um valor se uma condição que você especificou for considerada VERDADEIRO e um outro valor se essa condição for considerada FALSO. Por exemplo, a fórmula **=SE(A1>10;"Mais que 10";"10 ou menos")** retornará "Mais que 10" se A1 for maior que 10 e "10 ou menos" se A1 for menor que ou igual a 10.

Sintaxe

SE(teste_lógico;[valor_se_verdadeiro];[valor_se_falso])

A sintaxe da função SE tem os seguintes argumentos:

teste_lógico Obrigatório. Qualquer valor ou expressão que possa ser avaliado como VERDADEIRO ou FALSO. Por exemplo, A10=100 é uma expressão lógica; se o valor da célula A10 for igual a 100, a expressão será considerada VERDADEIRO. Caso contrário, a expressão será considerada FALSO. Esse argumento pode usar qualquer operador de cálculo de comparação.

valor_se_verdadeiro Opcional. O valor que você deseja que seja retornado se o argumento teste_lógico for considerado VERDADEIRO. Por exemplo, se o valor desse argumento for a cadeia de texto "Dentro do orçamento" e o argumento teste_lógico for considerado VERDADEIRO, a função SE retornará o texto "Dentro do orçamento". Se o teste_lógico for considerado

VERDADEIRO e o argumento valor_se_verdadeiro for omitido (ou seja, há apenas um ponto e vírgula depois do argumento teste_lógico), a função SE retornará 0 (zero). Para exibir a palavra VERDADEIRO, use o valor lógico VERDADEIRO para o argumento valor_se_verdadeiro.

valor_se_falso Opcional. O valor que você deseja que seja retornado se o argumento teste_lógico for considerado FALSO. Por exemplo, se o valor desse argumento for a cadeia de texto "Acima do orçamento" e o argumento teste_lógico for considerado FALSO, a função SE retornará o texto "Acima do orçamento". Se teste_lógico for considerado FALSO e o argumento valor_se_falso for omitido (ou seja, não há vírgula depois do argumento valor_se_verdadeiro), a função SE retornará o valor lógico FALSO. Se teste_lógico for considerado FALSO e o valor do argumento valor_se_falso for omitido (ou seja, na função SE, não há ponto e vírgula depois do argumento valor_se_verdadeiro), a função SE retornará o valor 0 (zero).

Exemplos:

	A	B	C
1	Dados		
2	50	23	
3	Fórmula	Descrição	Resultado
	=SE(A2<=100;"Dentro do orçamento";"Acima do orçamento")	Se o número na célula A2 for menor ou igual a 100, a fórmula retornará "Dentro do orçamento". Caso contrário, a função exibirá "Acima do orçamento".	Dentro do orçamento

Matemática Financeira

EFETIVA

Descrição

Retorna a taxa de juros anual efetiva, dados a taxa de juros anual nominal e o número de períodos compostos por ano.

Sintaxe

=EFETIVA(taxa_nominal; npera)

A sintaxe da função EFETIVA tem os seguintes argumentos:

Taxa_nominal – Obrigatório. A taxa de juros nominal.

Npera – Obrigatório. O número de períodos compostos por ano.

Comentários:

- Npera é truncado para que apareça como um número inteiro.
- Se qualquer um dos argumentos não for numérico, EFETIVA retornará o valor de erro #VALOR!.
- Se taxa_nominal ≤ 0 ou se npera < 1, EFETIVA retornará o valor de erro #NÚM!.

A função EFETIVA é calculada da seguinte maneira:

$$EFFECT = \left(1 + \frac{taxa_nominal}{Npera}\right)^{Npera} - 1$$

Exemplo:

	A	B
1	Dados	Descrição
2	5,25%	A taxa de juros nominal
3	4	O número de períodos compostos por ano
4	Fórmula	Descrição (resultado)
5	=EFETIVA(A2;A3)	A taxa de juros efetiva com os termos acima (0,053543 ou 5,3543%)

PGTO

Descrição

Retorna o pagamento periódico de uma anuidade de acordo com pagamentos constantes e com uma taxa de juros constante.

Sintaxe

=PGTO(taxa; nper; vp; [fv]; [tipo])

A sintaxe da função PGTO tem os seguintes argumentos:

Taxa – Obrigatório. A taxa de juros para o empréstimo.

Nper – Obrigatório. O número total de pagamentos pelo empréstimo.

Vp – Obrigatório. O valor presente, ou a quantia total agora equivalente a uma série de pagamentos futuros; também conhecido como principal.

Vf – Opcional. O valor futuro, ou o saldo, que você deseja obter após o último pagamento. Se vf for omitido, será considerado 0 (zero), ou seja, o valor futuro de um empréstimo é 0.

Tipo – Opcional. O número 0 (zero) ou 1, e indica o vencimento dos pagamentos.

Definir tipo para	Se os vencimentos forem
0 ou não especificado	No final do período
1	No início do período

Comentários:

- O pagamento retornado por PGTO inclui o principal e os juros e não inclui taxas, pagamentos de reserva ou tarifas, às vezes associados a empréstimos.

- Certifique-se de que esteja sendo consistente quanto às unidades usadas para especificar taxa e nper. Se fizer pagamentos mensais por um empréstimo de quatro anos com juros de 12% ao ano, utilize 12%/12 para taxa e 4*12 para nper. Se fizer pagamentos anuais para o mesmo empréstimo, use 12% para taxa e 4 para nper.

Dica: Para encontrar o total pago no período da anuidade, multiplique o valor PGTO retornado por nper.

Exemplos:

	A	B
1	**Dados**	**Descrição**
2	8%	A taxa de juros anual
3	10	Número de meses de pagamentos
4	10000	A quantia do empréstimo
5	**Fórmula**	**Descrição (Resultado)**
6	=PGTO(A2/12;A3;A4)	Pagamento mensal para um empréstimo nos termos acima (-1.037,03)
	=PGTO(A2/12;A3;A4;0;1)	Pagamento mensal para um empréstimo nos termos acima, com exceção de vencimentos no início do período (-1.030,1
7		

Você pode utilizar PGTO para determinar pagamentos para anuidades em vez de empréstimos.

	A	B
1	**Dados**	**Descrição**
2	6%	A taxa de juros anual
3	18	Anos em que você pretende economizar
4	50.000	Quantia a ser economizada em 18 anos
5	**Fórmula**	**Descrição (Resultado)**
6	=PGTO(A2/12;A3*12;0;A4)	Quantia a ser economizada a cada mês para obter 50.000 no final de 18 meses (-129.08

TIR (Função TIR)

Descrição

Retorna a taxa interna de retorno de uma sequência de fluxos de caixa representada pelos números em valores. Estes fluxos de caixa não precisam ser iguais como no caso de uma anuidade. Entretanto, os fluxos de caixa devem ser feitos em intervalos regulares, como mensal ou anualmente. A taxa interna de retorno é a taxa de juros recebida para um investimento que consiste em pagamentos (valores negativos) e receitas (valores positivos) que ocorrem em períodos regulares.

Sintaxe

=TIR (valores; [suposição])

A sintaxe da função TIR tem os seguintes argumentos:

Valores: Uma matriz ou uma referência a células que contêm números cuja taxa interna de retorno se deseja calcular.

- Valores devem conter pelo menos um valor positivo e um negativo para calcular a taxa interna de retorno.
- TIR usa a ordem de valores para interpretar a ordem de fluxos de caixa. Certifique-se de inserir os valores de pagamentos e rendas na sequência desejada.
- Se uma matriz ou argumento de referência contiver texto, valores lógicos ou células em branco, estes valores serão ignorados.

Estimativa. Um número que se estima ser próximo do resultado de TIR.

- O Microsoft Excel usa uma técnica iterativa para calcular TIR. Começando por estimativa, TIR refaz o cálculo até o resultado ter uma precisão de 0,00001 por cento. Se TIR não puder localizar um resultado que funcione depois de 20 tentativas, o valor de erro #NÚM! será retornado.
- Na maioria dos casos, não é necessário fornecer estimativa para o cálculo de TIR. Se a estimativa for omitida, será considerada 0,1 (10 por cento).
- Se TIR fornecer o valor de erro #NÚM!, ou se o resultado não for próximo do esperado, tente novamente com um valor diferente para estimativa.

Exemplo:

	A	B
1	**Dados**	**Descrição**
2	-70.000	O custo inicial de um negócio
3	12.000	A receita líquida do primeiro ano
4	15.000	A receita líquida do segundo ano
5	18.000	A receita líquida do terceiro ano
6	21.000	A receita líquida do quarto ano
7	26.000	A receita líquida do quinto ano
8	**Fórmula**	**Descrição (resultado)**
9	=TIR(A2:A6)	A taxa interna de retorno do investimento após quatro anos (-2%)
10	=TIR(A2:A7)	A taxa interna de retorno após cinco anos (9%)
11	=TIR(A2:A4;-10%)	Para calcular a taxa interna de retorno após dois anos, você precisa incluir uma estimativa (-44%

VPL (Função VPL)

Descrição

Calcula o valor líquido atual de um investimento utilizando a taxa de desconto e uma série de futuros pagamentos (valores negativos) e receita (valores positivos).

Sintaxe

=VPL(taxa;valor1;[valor2];...)

A sintaxe da função VPL tem os seguintes argumentos:

Taxa – Obrigatório. A taxa de desconto sobre o intervalo de um período.

Valor1; valor2; ... Valor1 é necessário, valores subsequentes são opcionais. Argumentos de 1 a 254 que representam os pagamentos e a receita.

- Valor1; valor2;...devem ter o mesmo intervalo de tempo entre eles e ocorrer ao final de cada período.
- VPL utiliza a ordem de valor1; valor2;... para interpretar a ordem de fluxos de caixa. Certifique-se de fornecer os valores de pagamentos e receita na sequência correta.
- Argumentos que são células vazias, valores lógicos ou representações de números em forma de texto, valores de erro ou texto que não podem ser traduzidos em números são ignorados.
- Se um argumento for uma matriz ou referência, somente os números dessa matriz ou referência serão contados. Células vazias, valores lógicos, texto ou valores de erro da matriz ou referência serão ignorados.

<u>Exemplo</u>:

	A	B
1	**Dados**	**Descrição**
2	10%	Taxa de desconto anual
3	-10.000	Custo inicial do investimento por um ano a partir de hoje
4	3.000	Retorno do primeiro ano
5	4.200	Retorno do segundo ano
6	6.800	Retorno do terceiro ano
7	**Fórmula**	**Descrição (Resultado)**
8	=VPL(A2;A3;A4;A5;A6)	Valor líquido presente deste investimento (1.188,44)

NPER

Retorna o número de períodos para investimento de acordo com pagamentos constantes e periódicos e uma taxa de juros constante.

Sintaxe

=NPER(taxa;pgto;vp;[vf];[tipo])

A sintaxe da função NPER tem os seguintes argumentos:

Taxa Necessário. A taxa de juros por período.

Pgto Necessário. O pagamento feito em cada período; não pode mudar durante a vigência da anuidade. Geralmente, pgto contém o capital e os juros, mas nenhuma outra tarifa ou taxas.

Vp Necessário. O valor presente ou atual de uma série de pagamentos futuros.

Vf Opcional. O valor futuro, ou o saldo, que você deseja obter depois do último pagamento. Se vf for omitido, será considerado 0 (o valor futuro de um empréstimo, por exemplo, é 0).

Tipo Opcional. O número 0 ou 1 e indica as datas de vencimento.

Definir tipo para	Se os vencimentos forem
0 ou omitido	No final do período
1	No início do período

Exemplo:

A	B
Dados	**Descrição**
12%	A taxa de juros anual
-100	O pagamento efetuado a cada período
-1000	O valor presente
10000	O valor futuro
1	O pagamento vence no início do período (veja acima)
Fórmula	**Descrição (Resultado)**
=NPER(A2/12; A3; A4; A5; 1)	Os períodos do investimento com os termos acima (59,67387)
=NPER(A2/12; A3; A4; A5)	Os períodos do investimento com os termos acima, com exceção dos pagamentos que são feitos no início do período (60,08212)
=NPER(A2/12; A3; A4)	Os períodos do investimento com os termos acima, com exceção de um valor futuro 0 (-9,57859)

Taxa

Retorna a taxa de juros por período de uma anuidade.

Sintaxe

TAXA(nper;pgto;vp;[vf];[tipo];[estimativa])

A sintaxe da função TAXA tem os seguintes argumentos:

Nper Obrigatório. O número total de períodos de pagamento em uma anuidade.

Pgto Obrigatório. O pagamento feito em cada período e não pode mudar durante a vigência da anuidade. Geralmente, pgto inclui o principal e os juros e nenhuma outra taxa ou tributo. Se pgto for omitido, você deverá incluir o argumento vf.

Vp Obrigatório. O valor presente – o valor total correspondente ao valor atual de uma série de pagamentos futuros.

Vf Opcional. O valor futuro, ou o saldo, que você deseja obter depois do último pagamento. Se vf for omitido, será considerado 0 (o valor futuro de um empréstimo, por exemplo, é 0).

Tipo Opcional. O número 0 ou 1 e indica as datas de vencimento.

Estimativa Opcional. A sua estimativa para a taxa.

Se você omitir estimativa, este argumento será considerado 10%.

Exemplo:

	A	B
1	**Dados**	**Descrição**
2	4	Os anos do empréstimo
3	-200	O pagamento mensal
4	8000	A quantia do empréstimo
5	**Fórmula**	**Descrição (Resultado)**
6	=TAXA(A2*12; A3; A4) =TAXA(A2*12; A3; A4)*12	A taxa mensal do empréstimo com os termos acima (1%) A taxa anual do empréstimo com os termos acima (0,09241767 ou 9,24%)
7		

Usando Referências em Fórmulas

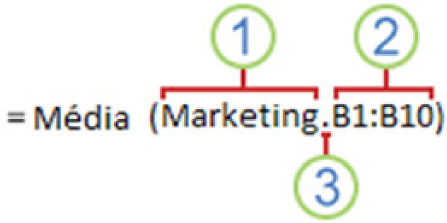
Uma referência identifica uma célula ou um intervalo de células em uma planilha e informa a planilha onde procurar pelos valores ou dados a serem usados em uma fórmula. Com referências, você pode usar dados contidos em partes diferentes de uma planilha em uma fórmula ou usar o valor de uma célula em várias fórmulas. Você também pode se referir a células de outras planilhas na mesma pasta de trabalho e a outras pastas de trabalho. Referências de células em outras pastas de trabalho são chamadas de vínculos ou referências externas.

O estilo de referência A1

O estilo de referência padrão Por padrão, o Calc usa o estilo de referência A1, que se refere a colunas com letras (A até AMJ, para um total de 1.024 colunas) e a linhas com números (1 até 1.048.576). Essas letras e números são chamados de títulos de linha e coluna. Para referir-se a uma célula, insira a letra da coluna seguida do número da linha. Por exemplo, B2 se refere à célula na interseção da coluna B com a linha 2.

Para se referir a	Use
A célula na coluna A e linha 10	A10
O intervalo de células na coluna A e linhas 10 a 20	A10:A20
O intervalo de células na linha 15 e colunas B até E	B15:E15
Todas as células na linha 5	5:5
Todas as células nas linhas 5 a 10	05:10
Todas as células na coluna H	H:H
Todas as células nas colunas H a J	H:J
O intervalo de células nas colunas A a E e linhas 10 a 20	A10:E20

Fazendo referência a uma outra planilha No exemplo a seguir, a função de planilha MÉDIA calcula o valor médio do intervalo B1:B10 na planilha denominada Marketing na mesma pasta de trabalho.



Referência a um intervalo de células em outra planilha na mesma pasta de trabalho

1. Refere-se a uma planilha denominada Marketing
2. Refere-se a um intervalo de células entre B1 e B10, inclusive
3. Separa a referência de planilha da referência do intervalo de células

Referências Absolutas, Relativas e Mistas

Referências relativas Uma referência relativa em uma fórmula, como A1, é baseada na posição relativa da célula que contém a fórmula e da célula à qual a referência. Se a posição da célula que contém a fórmula se alterar, a referência será alterada. Se você copiar ou preencher a fórmula ao longo de linhas ou de colunas, a referência se ajustará automaticamente. Por padrão, novas fórmulas usam referências relativas. Por exemplo, se você copiar ou preencher uma referência relativa da célula B2 para a B3, ela se ajustará automaticamente de =A1 para =A2.

	A	B
1		
2		=A1
3		=A2

Fórmula copiada com referência relativa

Referências absolutas Uma referência absoluta de célula em uma fórmula, como $A$1, sempre se refere a uma célula em um local específico. Se a posição da célula que contém a fórmula se alterar, a referência absoluta permanecerá a mesma. Se você copiar ou preencher a fórmula ao longo de linhas ou colunas, a referência absoluta não se ajustará. Por padrão, novas fórmulas usam referências relativas, e talvez você precise trocá-las por referências absolutas. Por exemplo, se você copiar ou preencher uma referência absoluta da célula B2 para a célula B3, ela permanecerá a mesma em ambas as células =$A$1.

	A	B
1		
2		=$A$1
3		=$A$1

Fórmula copiada com referência absoluta

Referências mistas Uma referência mista tem uma coluna absoluta e uma linha relativa, ou uma linha absoluta e uma coluna relativa. Uma referência de coluna absoluta tem o formato $A1, $B1 e assim por diante. Uma referência de linha absoluta tem o formato A$1, B$1 e assim por diante. Se a posição da célula que contém a fórmula se alterar, a referência relativa será alterada e a referência absoluta não se alterará. Se você copiar ou preencher a fórmula ao longo de linhas ou colunas, a referência relativa se ajustará automaticamente e a referência absoluta não se ajustará. Por exemplo, se você copiar ou preencher uma referência mista da célula A2 para B3, ela se ajustará de =A$1 para =B$1.

	A	B	C
1	▬	▬	
2		=A$1	
3			=B$1

Fórmula copiada com referência mista

Uma maneira simples de resolver questões que envolvem referência é a seguinte:

Na célula A3 há a seguinte fórmula =soma(G$6:$L8) e foi copiada para a célula C5. A questão solicita como ficou a Função lá:

Monte da seguinte maneira:

A3=SOMA(G$6:$L8)

C5=

E então copie a Função acertando as referências:

A3=SOMA(G$6:$L8)

C5=SOMA(

Para acertar as referências faça uma a uma copiando da fórmula que está na A3 e aumentando a mesma quantidade de letras e números que aumentou de A3 para C5. Veja que do A para C aumentou 2 letras e do 3 para o 5 dois números. Então aumente essa quantidade nas referências mas com o cuidado de que os itens que tem um cifrão antes não se alteram.

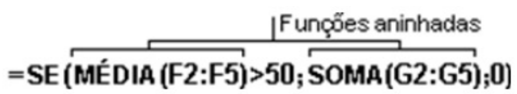
A3=SOMA(G$6:$L8)

C5=SOMA(I$6:$L10)

Vejam que o G aumentou duas letras e foi para o I e o 8 aumentou dois números e foi para o 10. No resto não mexemos porque há um cifrão antes.

Funções aninhadas

Em determinados casos, talvez você precise usar uma função como um dos argumentos de outra função. Por exemplo, a fórmula a seguir usa uma função aninhada MÉDIA e compara o resultado com o valor 50.



1. As funções MÉDIA e SOMA são aninhadas na função SE.

Retornos válidos Quando uma função aninhada é usada como argumento, ela deve retornar o mesmo tipo de valor utilizado pelo argumento. Por exemplo, se o argumento retornar um valor VERDADEIRO ou FALSO, a função aninhada deverá retornar VERDADEIRO ou FALSO. Se não retornar, a planilha exibirá um valor de erro #VALOR!

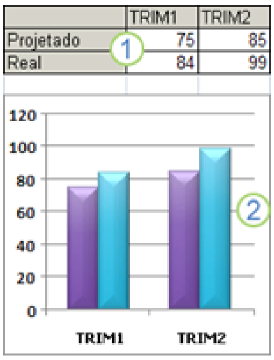
Limites no nível de aninhamento Uma fórmula pode conter até sete níveis de funções aninhadas. Quando a Função B for usada como argumento na Função A, a Função B será de segundo nível. Por exemplo, as funções MÉDIA e SOMA são de segundo nível, pois são argumentos da função SE. Uma função aninhada na função MÉDIA seria de terceiro nível, e assim por diante.

GRÁFICOS

O Microsoft Excel não fornece mais o assistente de gráfico. Como alternativa, crie um gráfico básico clicando no tipo desejado na guia **Inserir** do grupo **Gráficos.** Para criar um gráfico que exiba os detalhes desejados, continue nas próximas etapas do seguinte passo a passo.

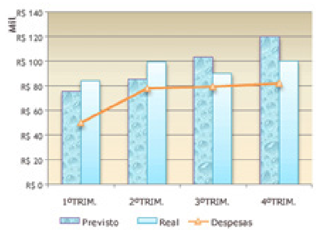
Gráficos são usados para exibir séries de dados numéricos em formato gráfico, com o objetivo de facilitar a compreensão de grandes quantidades de dados e do relacionamento entre diferentes séries de dados.

Para criar um gráfico no Excel, comece inserindo os dados numéricos desse gráfico em uma planilha. Em seguida, faça a plotagem desses dados em um gráfico selecionando o tipo de gráfico que deseja utilizar na guia **Inserir**, no grupo **Gráficos**.



1. Dados da planilha
2. Gráfico criado a partir de dados da planilha

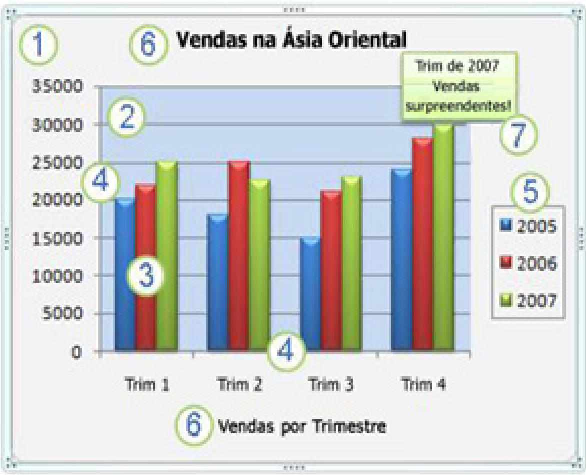
O Excel oferece suporte para vários tipos de gráficos com a finalidade de ajudá-lo a exibir dados de maneiras que sejam significativas para o seu público-alvo. Ao criar um gráfico ou modificar um gráfico existente, você pode escolher entre uma grande variedade de tipos de gráficos (como gráfico de colunas ou de pizza) e seus subtipos (como gráfico de colunas empilhadas ou gráfico de pizza em 3D). Também pode criar um gráfico de combinação usando mais de um tipo de gráfico.



Exemplo de gráfico de combinação que utiliza um tipo de gráfico de coluna e linha.

Conhecendo os elementos de um gráfico

Um gráfico possui vários elementos. Alguns deles são exibidos por padrão, enquanto outros podem ser adicionados conforme necessário. É possível alterar a exibição dos elementos do gráfico movendo-os para outros locais no gráfico, redimensionando-os ou alterando seu formato. Também é possível remover os elementos que você não deseja exibir.

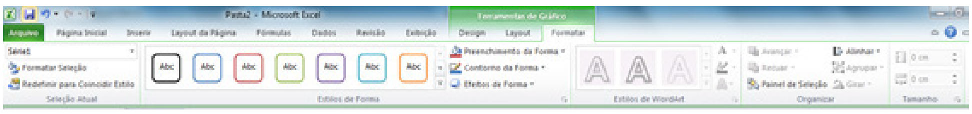


1. A área do gráfico.
2. A área de plotagem do gráfico.
3. Os pontos de dados da série de dados que são plotados no gráfico.
4. O eixo horizontal (categoria) e o eixo vertical (valor) ao longo dos quais os dados são plotados no gráfico.
5. A legenda do gráfico.
6. Um título de gráfico e eixo que você pode utilizar no gráfico.
7. Um rótulo de dados que você pode usar para identificar os detalhes de um ponto de dados em uma série de dados.

Depois de criar um gráfico, você pode modificar qualquer um de seus elementos. Por exemplo, pode alterar a forma como os eixos são exibidos, adicionar um título ao gráfico, mover ou ocultar a legenda ou exibir elementos adicionais do gráfico.







Criar um gráfico básico

Na maioria dos gráficos, como os de colunas e barras, você pode plotar neles os dados organizados em linhas ou colunas de uma planilha. Entretanto, alguns tipos de dados (como os de pizza e de bolhas) exigem uma organização específica dos dados.

1. Na planilha, organize os dados que você deseja plotar em um gráfico.

Os dados podem ser organizados em linhas ou colunas – o Excel determina automaticamente a melhor maneira de plotá-los no gráfico. Alguns tipos de gráfico (como gráficos de pizza e de bolhas) exigem uma organização específica dos dados.

2. Selecione as células que contêm os dados que você deseja usar no gráfico.

3. Na guia Inserir, no grupo Gráficos, siga um destes procedimentos:

- Clique no tipo de gráfico e, em seguida, clique no subtipo de gráfico que deseja usar.
- Para visualizar todos os tipos de gráficos disponíveis, clique em um tipo de gráfico, clique em para iniciar a caixa de diálogo Inserir Gráfico e clique nas setas para rolar pelos tipos de gráficos disponíveis.



4. Por padrão, o gráfico é colocado na planilha como um Gráfico Inserido. Para colocá-lo em planilha de gráfico separada, altere a sua localização fazendo o seguinte:

1. Clique em qualquer local do gráfico inserido para ativá-lo.

Isso exibe as **Ferramentas de Gráfico**, adicionando as guias **Design, Layout e Formatar**.

2. Na guia Design, no grupo Local, clique em Mover Gráfico.



3. Em Escolha o local onde o gráfico deve ser posicionado, execute um dos seguintes procedimentos:

- Para exibir o gráfico na planilha de gráfico, clique em **Nova planilha**.
- Para exibir o gráfico como um gráfico incorporado em uma planilha, clique em **Objeto em** e, em seguida, clique em uma planilha na caixa **Objeto em**.

5. O Excel atribuirá automaticamente um nome ao gráfico, como Gráfico1 se este for o primeiro gráfico criado em uma planilha. Para alterar esse nome, faça o seguinte:

1. Clique no gráfico.

2. Na guia Layout, no grupo Propriedades, clique na caixa de texto Nome do Gráfico.

3. Digite um novo nome.

4. Pressione ENTER.

Observação: Para criar rapidamente um gráfico que se baseie no tipo de gráfico padrão, selecione a data que você deseja usar para o gráfico e pressione ALT + F1 ou F11. Quando você pressiona ALT + F1, o gráfico é exibido como um gráfico incorporado; quando você pressiona F11, o gráfico é exibido em uma planilha de gráfico separada.

Etapa 2: alterar o layout ou o estilo de um gráfico

Depois de criar um gráfico, é possível alterar instantaneamente a sua aparência. Em vez de adicionar ou alterar manualmente os elementos ou a formatação do gráfico, é possível aplicar rapidamente um layout e um estilo predefinidos ao gráfico. O Excel fornece uma variedade de layouts e estilos úteis e predefinidos (ou layouts e estilos rápidos) que você pode selecionar, mas é possível personalizar um layout ou estilo conforme necessário, alterando manualmente o layout e o formato de elementos individuais.

APLICAR UM LAYOUT DE GRÁFICO PREDEFINIDO

1. Clique em qualquer local do gráfico que você deseja formatar usando um layout de gráfico predefinido.

2. Na guia **Design**, no grupo **Layouts de Gráfico**, clique no layout de gráfico que deseja usar.



Observação: Quando o tamanho da janela do Excel for reduzido, os layouts de gráfico estarão disponíveis na galeria **Layout Rápido** no grupo **Layouts de Gráfico**.

APLICAR UM ESTILO DE GRÁFICO PREDEFINIDO

1. Clique em qualquer local do gráfico que você deseja formatar usando um estilo de gráfico predefinido.

2. Na guia **Design**, no grupo **Estilos de Gráfico**, clique no estilo de gráfico a ser usado.

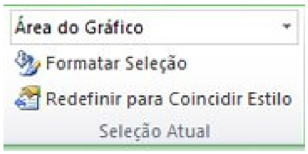


ALTERAR MANUALMENTE O LAYOUT DOS ELEMENTOS DO GRÁFICO

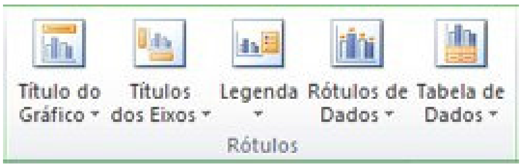
1. Clique no elemento de gráfico cujo layout você deseja alterar ou siga este procedimento para selecioná-lo em uma lista de elementos:

    1. Clique em qualquer local do gráfico para exibir as **Ferramentas de Gráfico**.

    2. Na guia **Formatar**, no grupo **Seleção Atual**, clique na seta na caixa **Elementos de Gráfico** e selecione o elemento de gráfico desejado.



2. Na guia **Layout**, no grupo **Rótulos, Eixos** ou **Plano de Fundo**, clique no botão do elemento de gráfico que corresponde ao elemento que você selecionou e clique na opção de layout desejada.





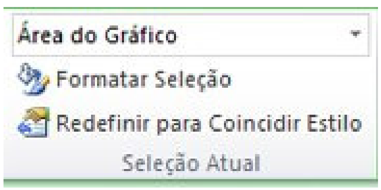


ALTERAR MANUALMENTE O FORMATO DOS ELEMENTOS DO GRÁFICO

1. Clique no elemento de gráfico cujo estilo você deseja alterar ou siga este procedimento para selecioná-lo em uma lista de elementos:

    1. Clique em qualquer local do gráfico para exibir as **Ferramentas de Gráfico**.

    2. Na guia **Formatar**, no grupo **Seleção Atual**, clique na seta na caixa **Elementos de Gráfico** e selecione o elemento de gráfico desejado.



2. Na guia **Formato**, siga um ou mais destes procedimentos:

- Para formatar qualquer elemento do gráfico selecionado, no grupo **Seleção Atual**, clique em **Seleção de Formato** e, em seguida, selecione as opções de formato que deseja.
- Para formatar a forma de um elemento do gráfico selecionado, no grupo **Estilos de Forma**, clique no estilo que deseja ou clique em **Preenchimento de Forma, Contorno da Forma** ou **Efeitos de Forma** e, em seguida, selecione as opções de formato que deseja.
- Para formatar o texto de um elemento do gráfico selecionado utilizando o WordArt, no grupo **Estilos de WordArt**, clique em um estilo. Também é possível clicar em **Preenchimento do Texto, Contorno do Texto** ou **Efeitos de Texto** e selecionar as opções de formato que desejar.

Observações: Depois de aplicar um estilo de WordArt, não é difícil remover o formato desse WordArt. Se não quiser o estilo de WordArt selecionado, escolha outro ou clique em **Desfazer** na **Barra de Ferramentas de Acesso Rápido** para retornar ao formato de texto anterior.

3. **Dica** Para utilizar a formatação de texto normal com o objetivo de formatar o texto nos elementos do gráfico, clique com o botão direito ou selecione o texto e clique nas opções de formatação desejadas na **Minibarra de ferramentas**. Também é possível usar os botões de formatação da faixa de opções (guia **Página Inicial**, grupo **Fonte**).

Etapa 3: adicionar ou remover títulos ou rótulos de dados

Para facilitar o entendimento de um gráfico, é possível adicionar títulos, como um título de gráfico e títulos de eixo. Os títulos de eixo estão geralmente disponíveis para todos os eixos que podem ser exibidos em um gráfico, incluindo eixos de profundidade (série) em gráficos 3D. Alguns tipos de gráfico (como os gráficos de radar) possuem eixos, mas não podem exibir títulos de eixos. Os tipos de gráfico que não possuem eixos (como gráficos de pizza e de roscas) também não exibem títulos de eixo.

ADICIONAR UM TÍTULO DE GRÁFICO

1. Clique em qualquer lugar do gráfico em que você deseja adicionar um título.

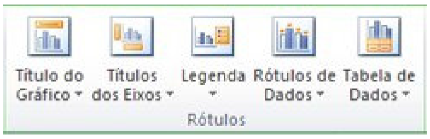
2. Na guia **Layout**, no grupo **Rótulos**, clique em **Título do Gráfico**.



3. Clique em **Título de Sobreposição Centralizado** ou **Acima do Gráfico**.
4. Na caixa de texto **Título do Gráfico** exibida no gráfico, digite o texto desejado.
5. Para formatar o texto, selecione-o e clique nas opções de formatação desejadas na **Minibarra de ferramentas**.

ADICIONAR TÍTULOS DE EIXO

1. Clique em qualquer lugar do gráfico em que você deseja adicionar títulos de eixo.
2. Na guia **Layout**, no grupo **Rótulos**, clique em **Títulos dos Eixos**.



3. Siga um ou mais destes procedimentos:

- Para adicionar um título a um eixo horizontal (categoria) principal, clique em **Título do Eixo Horizontal Principal** e selecione a opção desejada.
- Para adicionar um título ao eixo vertical principal (valor), clique em **Título do Eixo Vertical Principal** e selecione a opção desejada.
- Para adicionar um título a um eixo de profundidade (série), clique em **Título do Eixo de Profundidade** e selecione a opção desejada.

4. Na caixa de texto **Título do Eixo** exibida no gráfico, digite o texto desejado.

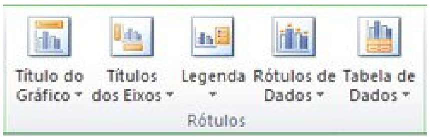
5. Para formatar o texto, selecione-o e clique nas opções de formatação desejadas na **Minibarra de ferramentas**.

<u>Etapa 4</u>: mostrar ou ocultar uma legenda

Quando você cria um gráfico, uma <u>legenda</u> é exibida, mas depois é possível ocultá-la ou modificar o seu local.

1. Clique no gráfico em que você deseja mostrar ou ocultar uma legenda.

2. Na guia **Layout**, no grupo **Rótulos**, clique em **Legenda**.



3. Siga um destes procedimentos:

- Para ocultar a legenda, clique em **Nenhum**.
- Para exibir uma legenda, clique na opção de exibição desejada.
- Para ver opções adicionais, clique em **Mais Opções de Legenda** e selecione a opção de exibição desejada.

Etapa 5: exibir ou ocultar eixos ou linhas de grade do gráfico

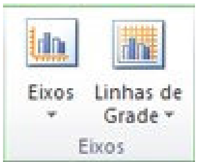
Quando você cria um gráfico, os eixos principais são exibidos para a maioria dos tipos de gráficos. É possível ativá-los ou desativá-los conforme necessário. Ao adicionar eixos, você pode especificar o nível de detalhes que eles devem exibir. Um eixo de profundidade é exibido quando um gráfico 3D é criado.

EXIBIR OU OCULTAR EIXOS PRINCIPAIS

1. Clique no gráfico no qual você deseja exibir ou ocultar eixos.

2. Na guia **Layout**, no grupo **Eixos**, clique em **Eixos** e siga um destes procedimentos:

- Para exibir um eixo, clique em **Eixo Horizontal Principal, Eixo Vertical Principal** ou **Eixo de Profundidade** (em um gráfico 3D) e clique na opção de exibição de eixo desejada.
- Para ocultar um eixo, clique em **Eixo Horizontal Principal, Eixo Vertical Principal** ou **Eixo de Profundidade** (em um gráfico 3D). Em seguida, clique em **Nenhum**.
- Para exibir opções detalhadas de dimensionamento e exibição de eixos, clique em **Eixo.**
- **Horizontal Principal, Eixo Vertical Principal** ou **Eixo de Profundidade** (em um gráfico 3D). Em seguida, clique em **Mais Opções de Eixo Horizontal Principal, Mais Opções de Eixo Vertical Principal** ou **Mais Opções de Eixo de Profundidade**.



Etapa 6: mover ou redimensionar um gráfico

É possível mover um gráfico para qualquer local de uma planilha ou para uma planilha nova ou existente. Também é possível alterar o tamanho do gráfico para ter um melhor ajuste.

MOVER UM GRÁFICO

Para mover um gráfico, arraste-o até o local desejado.

REDIMENSIONAR UM GRÁFICO

Para redimensionar um gráfico, siga um destes procedimentos:

- Clique no gráfico e arraste as alças de dimensionamento até o tamanho desejado.
- Na guia **Formato**, no grupo **Tamanho**, digite o tamanho nas caixas **Altura da Forma** e **Largura da Forma**.



Dica: Para ver mais opções de dimensionamento, na guia **Formato**, no grupo **Tamanho**, clique em para iniciar a caixa de diálogo **Formatar Área do Gráfico**. Na guia Tamanho, é possível selecionar opções para dimensionar, girar ou ajustar a escala do gráfico. Na guia **Propriedades**, é possível especificar como você deseja mover ou dimensionar esse gráfico com as células na planilha.

Etapa 7: salvar um gráfico como modelo

Para criar outro gráfico como o recém-criado, salve o gráfico como um modelo que pode ser usado como base para outros gráfico semelhantes

1. Clique no gráfico que deseja salvar como um modelo.

2. Na guia **Design**, no grupo **Tipo**, clique em **Salvar como Modelo**.



3. Na caixa **Nome do arquivo**, digite um nome para o modelo.

Dica A menos que uma pasta diferente seja especificada, o arquivo modelo (.crtx) será salvo na pasta **Gráficos** e o modelo ficará disponível em **Modelos** na caixa de diálogo **Inserir Gráfico** (na guia **Inserir**, grupo **Gráficos, Iniciador de Caixa de Diálogo**) e na caixa de diálogo **Alterar Tipo de Gráfico** (guia **Design**, grupo **Tipo, Alterar Tipo de Gráfico**).

Observação: Um modelo de gráfico contém a formatação do gráfico e armazena as cores que estão em uso quando este é salvo como modelo. Quando você usa um modelo para criar um gráfico em outra pasta de trabalho, o gráfico novo usa as cores do modelo – não as cores do tema de documento atualmente aplicadas à pasta de trabalho. Para usar as cores do tema de documento em vez das cores do modelo de gráfico, clique com o botão direito na área do gráfico e, em seguida, clique em **Redefinir para Coincidir Estilo.**

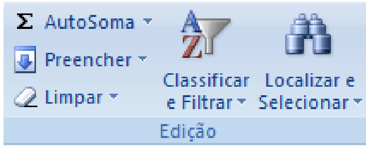
CLASSIFICAR DADOS

A classificação de dados é uma parte importante da análise de dados. Talvez você queira colocar uma lista de nomes em ordem alfabética, compilar uma lista de níveis de inventário de produtos do mais alto para o mais baixo ou organizar linhas por cores ou ícones. A classificação de dados ajuda a visualizar e a compreender os dados de modo mais rápido e melhor, organizar e localizar dados desejados e por fim tomar decisões mais efetivas.

Classificar texto

1. Selecione uma coluna de dados alfanuméricos em um intervalo de células ou certifique-se de que a célula ativa está em uma coluna da tabela que contenha dados alfanuméricos

2. Na guia **Início**, no grupo **Edição** e, em seguida, clique em **Classificar** e **Filtrar**.



3. Siga um destes procedimentos:

    - Para classificar em ordem alfanumérica crescente, clique em **Classificar de A a Z.**
    - Para classificar em ordem alfanumérica decrescente, clique em **Classificar de Z a A**.

4. Como opção, você pode fazer uma classificação que diferencie letras maiúsculas de minúsculas.

Classificar números

1. Selecione uma coluna de dados numéricos em um intervalo de células ou certifique-se de que a célula ativa está em uma coluna da tabela que contenha dados numéricos.

2. Na guia Início, no grupo **Edição**, clique em **Classificar e Filtrar** e, em seguida, siga um destes procedimentos:

    - Para classificar de números baixos para números altos, clique em **Classificar do Menor para o Maior**.
    - Para classificar de números altos para números baixos, clique em **Classificar do Maior para o Menor**.

Classificar datas ou horas

1. Selecione uma coluna de data ou hora em um intervalo de células ou certifique-se de que a célula ativa está em uma coluna da tabela que contenha data ou hora.

2. Selecione uma coluna de datas ou horas em um intervalo de células ou tabelas.

3. Na guia **Início**, no grupo **Edição**, clique em **Classificar** e **Filtrar** e, em seguida, siga um destes procedimentos:

    - Para classificar de uma data e hora anterior para uma data ou hora mais recente, clique em **Classificar da Mais Antiga para a Mais Nova**.
    - Para classificar de uma data e hora recente para uma data ou hora mais antiga, clique em **Classificar da Mais Nova para a Mais Antiga**.

Classificar uma coluna em um intervalo de células sem afetar outro

> **Aviso:** Cuidado ao usar esse recurso. A classificação por uma coluna em um intervalo pode gerar resultados indesejados, como movimentação de células naquela coluna para fora de outras células na mesma linha.

1. Selecione uma coluna em um intervalo de células contendo duas ou mais colunas.
2. Para selecionar a coluna que deseja classificar, clique no título da coluna.
3. Na guia **Início**, no grupo **Edição**, clique em **Classificar e Filtrar** e siga um destes procedimentos:
4. A caixa de diálogo **Aviso de Classificação** é exibida.
5. Selecione **Continuar com a seleção atual**.
6. Clique em **Classificar**.
7. Selecione outras opções de classificação desejadas na caixa de diálogo **Classificar** e, em seguida, clique em **OK**.

Ordens de classificação padrão

Em uma classificação crescente, o Microsoft Office Excel usa a ordem a seguir. Em uma classificação decrescente, essa ordem é invertida.

<table>
<tr><th>Valor</th><th>Comentário</th></tr>
<tr><td>Números</td><td>Os números são classificados do menor número negativo ao maior número positivo.</td></tr>
<tr><td>Datas</td><td>As datas são classificadas da mais antiga para a mais recente.</td></tr>
<tr><td>Texto</td><td>O texto alfanumérico é classificado da esquerda para a direita, caractere por caractere. Por exemplo, se uma célula contiver o texto "A100", o Excel a colocará depois de uma célula que contenha a entrada "A1" e antes de uma célula que contenha a entrada "A11".
Os textos e os textos que incluem números, classificados como texto, são classificados na seguinte ordem:
• 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 (espaço) ! " # $ % & ( ) * , . / : ; ? @ [\ ] ^ _ ` { | } ~ + < = > A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z
• Apóstrofos (') e hífens (-) são ignorados, com uma exceção: se duas sequências de caracteres de texto forem iguais exceto pelo hífen, o texto com hífen será classificado por último.
Observação: Se você alterou a ordem de classificação padrão para que ela fizesse distinção entre letras maiúscula e minúsculas na caixa de diálogo Opções de Classificação, a ordem para os caracteres alfanuméricos é a seguinte: a A b B c C d D e E f F g G h H i I j J k K l L m M n N o O p P q Q r R s S t T u U v V w W x X y Y z Z</td></tr>
<tr><td>Lógica</td><td>Em valores lógicos, FALSO é colocado antes de VERDADEIRO.</td></tr>
<tr><td>Erro</td><td>Todos os valores de erro, como #NUM! e #REF!, são iguais.</td></tr>
<tr><td>Células em branco</td><td>Na classificação crescente ou decrescente, as células em branco são sempre exibidas por último.
Observação: Uma célula em branco é uma célula vazia e é diferente de uma célula com um ou mais caracteres de espaço.</td></tr>
</table>

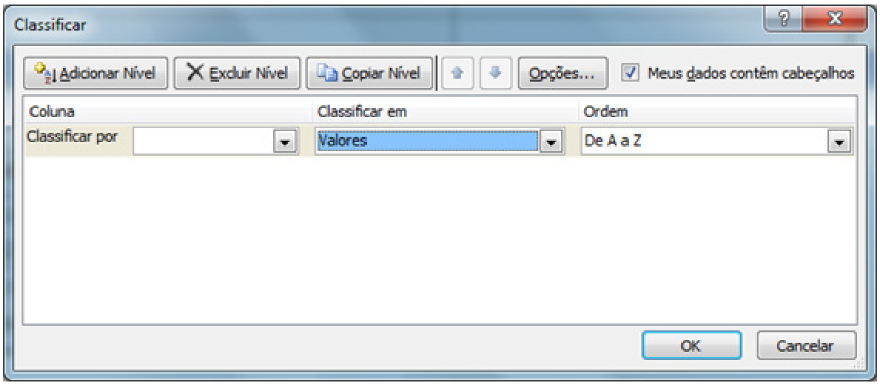
CLASSIFICAÇÃO PERSONALIZADA

Você pode usar uma lista personalizada para classificar em uma ordem definida pelo usuário.

1. Selecione uma coluna de dados em um intervalo de células ou certifique-se de que a célula ativa esteja em uma coluna da tabela.
2. Na guia Início, no grupo **Edição**, clique em **Classificar e Filtrar** e, em seguida, clique em **Personalizar Classificação**.

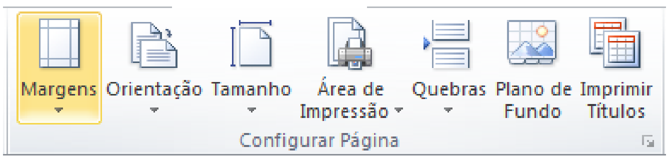
A caixa de diálogo **Classificar** é exibida.

3. Em coluna, na caixa **Classificar por** ou **Em seguida por**, selecione a coluna que deseja classificar. Se for necessário adicione mais níveis.



4. Em **Ordenar,** selecione o método desejado.
5. Clique em **OK**.

CONFIGURAR PÁGINA



Área de Impressão

Se você imprime frequentemente uma seleção específica da planilha, defina uma área de impressão que inclua apenas essa seleção. Uma área de impressão corresponde a um ou mais intervalos de células que você seleciona para imprimir quando não deseja imprimir a planilha inteira. Quando a planilha for impressa após a definição de uma área de impressão, somente essa área será impressa. Você pode adicionar células para expandir a área de impressão quando necessário e limpar a área de impressão para imprimir toda a planilha.

Uma planilha pode ter várias áreas de impressão. Cada área de impressão será impressa como uma página separada.

Definir uma ou mais áreas de impressão

1. Na planilha, selecione as células que você deseja definir como área de impressão. É possível criar várias áreas de impressão mantendo a tecla CTRL pressionada e clicando nas áreas que você deseja imprimir.
2. Na guia Layout da Página, no grupo Configurar Página, clique em Área de Impressão e, em seguida, clique em Definir Área de Impressão.

Adicionar células a uma área de impressão existente

1. Na planilha, selecione as células que deseja adicionar à área de impressão existente.

> **Observação:** Se as células que você deseja adicionar não forem adjacentes à área de impressão existente, uma área de impressão adicional será criada. Cada área de impressão em uma planilha é impressa como uma página separada. Somente as células adjacentes podem ser adicionadas a uma área de impressão existente.

2. Na guia Layout da Página, no grupo Configurar Página, clique em Área de Impressão e, em seguida, clique em Adicionar à Área de Impressão.

Limpar uma área de impressão

> **Observação:** Se a sua planilha contiver várias áreas de impressão, limpar uma área de impressão removerá todas as áreas de impressão na planilha.

1. Clique em qualquer lugar da planilha na qual você deseja limpar a área de impressão.
2. Na guia Layout da Página, no grupo Configurar Página, clique em Limpar Área de Impressão.

Quebras de Página

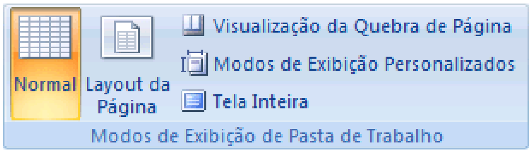
Quebras de página são divisores que separam uma planilha (planilha: o principal documento usado no Excel para armazenar e trabalhar com dados, também chamado planilha eletrônica. Uma planilha consiste em células organizadas em colunas e linhas; ela é sempre armazenada em uma pasta de trabalho.) em páginas separadas para impressão. O Microsoft Excel insere quebras de página automáticas com base no tamanho do papel, nas configurações de margem, nas opções de escala e nas posições de qualquer quebra de página manual inserida por você. Para imprimir uma planilha com o número exato de páginas desejado, ajuste as quebras de página na planilha antes de imprimi-la.

Embora você possa trabalhar com quebras de página no modo de exibição Normal, é recomendável usar o modo de exibição Visualizar Quebra de Página para ajustá-las de forma que você possa ver como outras alterações feitas por você (como alterações na orientação de página e na formatação) afetam as quebras de página automáticas. Por exemplo, você pode ver como uma alteração feita por você na altura da linha e na largura da coluna afeta o posicionamento das quebras de página automáticas.

Para substituir as quebras de página automáticas que o Excel insere, é possível inserir suas próprias quebras de página manuais, mover as quebras de página manuais existentes ou excluir quaisquer quebras de página inseridas manualmente. Também é possível removê-las de maneira rápida. Depois de concluir o trabalho com as quebras de página, você pode retornar ao modo de exibição Normal.

Para Inserir uma quebra de página

1. Selecione a planilha que você deseja modificar.
2. Na guia **Exibir**, no grupo **Modos de Exibição da Planilha**, clique em **Visualização da Quebra de Página**.



Dica Também é possível clicar em **Visualizar Quebra de Página**  na barra de status.

Observação: Se você obtiver a caixa de diálogo **Bem-vindo à Visualização de Quebra de Página**, clique em **OK**. Para não ver essa caixa de diálogo sempre que você for para o modo de exibição Visualização de Quebra de Página, marque a caixa de seleção **Não mostrar esta caixa de diálogo novamente** antes de clicar em **OK**.

3. Siga um destes procedimentos:
   - Para inserir uma quebra de página horizontal, selecione a linha abaixo da qual você deseja inseri-la.
   - Para inserir uma quebra de página vertical, selecione a coluna à direita da qual você deseja inseri-la.
4. Na guia **Layout da Página**, no grupo **Configurar Página**, clique em **Quebras**.
5. Clique em **Inserir Quebra de Página**.

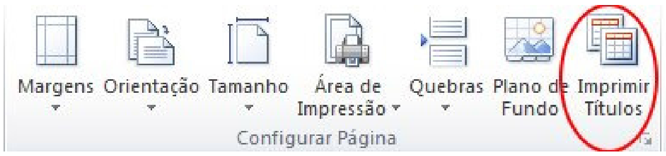
Dica Também é possível clicar com o botão direito do mouse na linha abaixo da qual ou na coluna à direita da qual você deseja inserir uma quebra de linha e clicar em **Inserir Quebra de Página.**

Imprimir Títulos

Se uma planilha ocupar mais de uma página, você poderá imprimir títulos ou rótulos de linha e coluna (também denominados títulos de impressão) em cada página para ajudar a garantir que os dados serão rotulados corretamente.

1. Selecione a planilha que deseja imprimir.

2. Na guia **Layout da Página**, no grupo **Configurar Página**, clique em **Imprimir Títulos.**

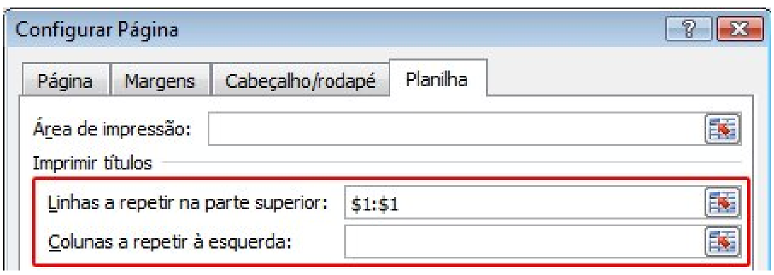


> **Observação:** O comando **Imprimir Títulos** aparecerá esmaecido se você estiver em modo de edição de célula, se um gráfico estiver selecionado na mesma planilha ou se você não tiver uma impressora instalada.

3. Na guia **Planilha**, em **Imprimir títulos**, siga um destes procedimentos ou ambos:

- Na caixa **Linhas a repetir na parte superior**, digite a referência das linhas que contêm os rótulos da coluna.
- Na caixa **Colunas a repetir à esquerda**, digite a referência das colunas que contêm os rótulos da linha.

Por exemplo, se quiser imprimir rótulos de colunas no topo de cada página impressa, digite **$1:$1** na caixa **Linhas a repetir na parte superior**.



Dica Também é possível clicar no botão **Recolher Caixa de Diálogo** na extremidade direita das caixas **Linhas a repetir na parte superior** e **Colunas a repetir à esquerda** e selecionar as linhas ou colunas de título que deseja repetir na planilha. Depois de concluir a seleção das linhas ou colunas de título, clique no botão **Recolher Caixa de Diálogo** novamente para voltar à caixa de diálogo.

Observação: Se você tiver mais de uma planilha selecionada, as caixas **Linhas a repetir na parte superior** e **Colunas a repetir à esquerda** não estarão disponíveis na caixa de diálogo **Configurar Página**. Para cancelar uma seleção de várias planilhas, clique em qualquer planilha não selecionada. Se nenhuma planilha não selecionada estiver visível, clique com o botão direito do mouse na guia da planilha selecionada e clique em **Desagrupar Planilhas** no menu de atalho.

IMPRESSÃO

É possível imprimir planilhas e pastas de trabalho inteiras ou parciais, uma ou várias por vez. Se os dados que você deseja imprimir estiverem em uma tabela do Microsoft Excel, você poderá imprimir apenas a tabela do Excel.

Imprimir uma planilha ou pasta de trabalho inteira ou parcial

1. Siga um destes procedimentos:
   - Para imprimir uma planilha parcial, clique na planilha e selecione o intervalo de dados que você deseja imprimir.
   - Para imprimir a planilha inteira, clique na planilha para ativá-la.
   - Para imprimir uma pasta de trabalho, clique em qualquer uma de suas planilhas.
2. Clique em **Arquivo** e depois clique em **Imprimir**.

   Atalho do teclado Você também pode pressionar CTRL + P.

3. Em **Configurações**, selecione uma opção para imprimir a seleção, a(s) planilha(s) ativa(s) ou a pasta de trabalho inteira.

Observação: Se uma planilha tiver áreas de impressão definidas, o Excel imprimirá apenas essas áreas. Se você não quiser imprimir apenas uma área de impressão definida, marque a caixa de seleção **Ignorar área de impressão**.

Imprimir várias planilhas de uma vez

1. Selecione as planilhas que você deseja imprimir.

Para selecionar	Faça o seguinte
Uma única planilha	Clique na guia da planilha.  Caso a guia desejada não seja exibida, clique nos botões de rolagem de guias para exibi-la e clique na guia. 
Duas ou mais planilhas adjacentes	Clique na guia da primeira planilha. Em seguida, mantenha pressionada a tecla SHIFT enquanto clica na guia da última planilha que deseja selecionar.
Duas ou mais planilhas não adjacentes	Clique na guia da primeira planilha. Em seguida, mantenha pressionada a tecla CTRL enquanto clica nas guias das outras planilhas que deseja selecionar.
Todas as planilhas de uma pasta de trabalho	Clique com o botão direito do mouse em uma guia de planilha e clique em **Selecionar Todas as Planilhas**.

2. Clique em **Arquivo** e depois clique em **Imprimir**.

Atalho do teclado Você também pode pressionar CTRL + P.

Imprimir várias pastas de trabalho de uma vez

Todos os arquivos da pasta de trabalho que você deseja imprimir devem estar na mesma pasta.

1. Clique no **Arquivo** e clique em **Abrir.**

Atalho do teclado Você também pode pressionar CTRL + A.

2. Mantenha a tecla CTRL pressionada e clique no nome de cada pasta de trabalho que você deseja imprimir.

3. Clique com o botão direito do mouse na seleção e, em seguida, clique em **Imprimir.**

CORREIO ELETRÔNICO

Mozilla Thunderbird é um cliente de e-mails e notícias da Mozilla Foundation, mesma criadora do Mozilla Firefox. Acessa também arquivos XML, Feeds (Atom e RSS), bloqueia imagens, tem filtro Antispam embutido e um mecanismo que previne golpes por meio das mensagens.

Com os temas (themes), pode-se modificar a aparência da interface do Thunderbird. Um tema pode tanto alterar os ícones da barra de ferramentas como modificar todos os elementos da interface. O programa foi lançado com a campanha que alegava ser a companhia perfeita ao navegador Mozilla Firefox.

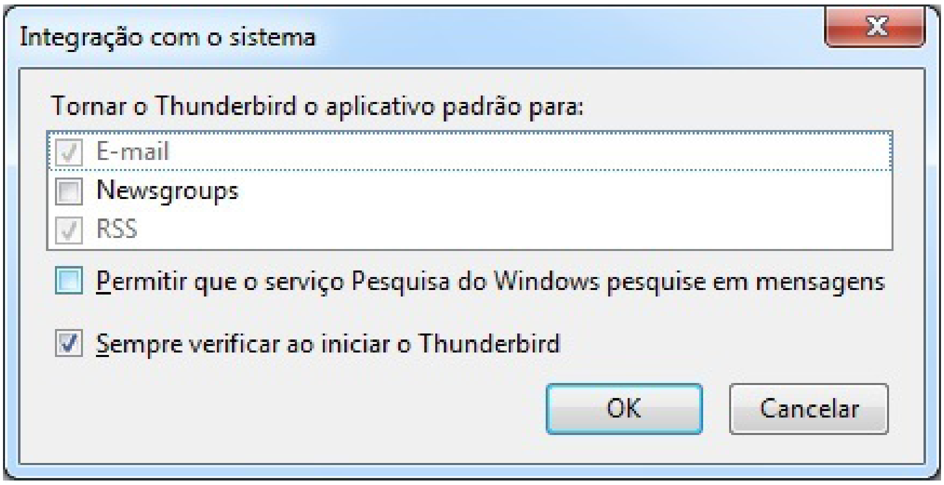
Protocolos usados no Serviço de Correio Eletrônico

SMTP (*Simple Mail Transfer Protocol*): protocolo responsável pelo envio de mensagens eletrônicas.

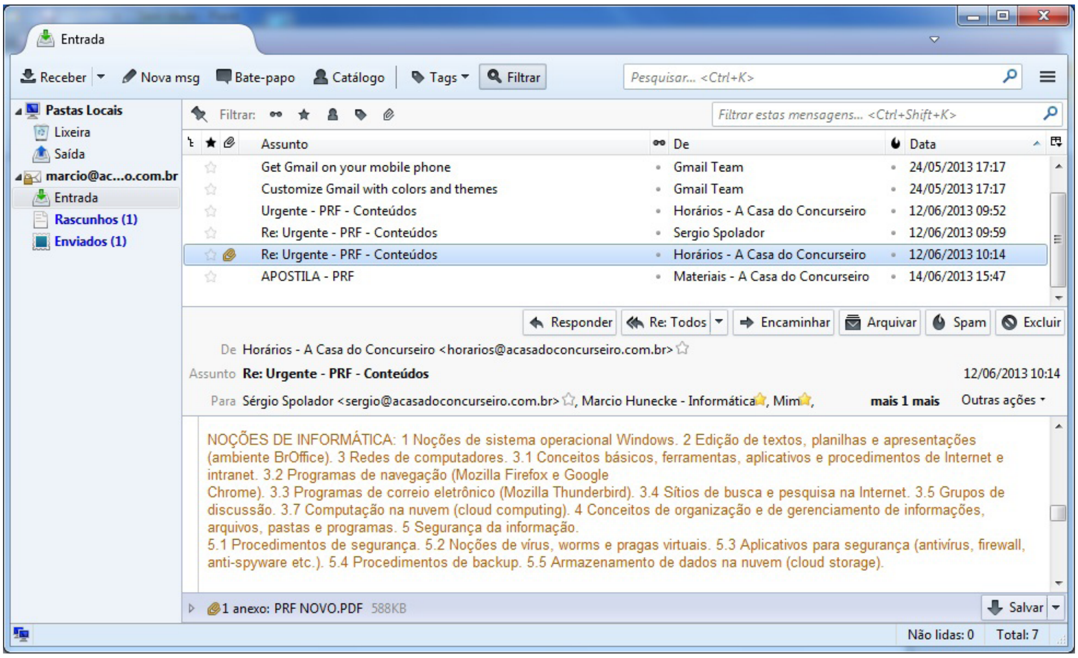
POP3 (*Post Office Protocol*): protocolo simples utilizado para obter mensagens contidas em caixa postal remota; portanto, um protocolo de recebimento de mensagens eletrônicas.

IMAP4 (*Internet Message Access Protocol*): assim como o POP3, é um protocolo de recebimento, porém com muito mais recursos como, por exemplo, quando o POP3 acessa a caixa postal do usuário, move todo o seu conteúdo para o seu computador. O IMAP4 não move e sim copia as mensagens e, assim, permite que o usuário possa acessar de qualquer lugar do mundo as mesmas mensagens que foram copiadas para o seu computador. Permite também que o usuário possa escolher quais os anexos que serão copiados com a mensagem. Portanto, o IMAP é um protocolo mais atual e com mais recursos em relação POP.

Ao abrir pela primeira vez o programa no Windows 7, aparecerá a janela a seguir, perguntando se o Mozilla Thunderbird se tornará o programa padrão para E-mails, Newsgroups e RSS. Além disso, pode-se configurar se a “Pesquisa” do Windows 7 irá indexar as mensagens do Thunderbird.



A pasta do Mozilla Thunderbird chama-se Pastas Locais e é dividida por um sistema de caixas, onde as mensagens são armazenadas.



Entrada: nesta caixa, são armazenadas todas as mensagens recebidas. Independentemente de ter-se uma ou mais contas, todas as mensagens, por padrão, irão para essa pasta.

Saída: quando uma mensagem é composta e o Mozilla Thunderbird está em modo off-line, a mensagem é armazenada nesta caixa até a conexão ser feita e aplicativo receber o comando para a mensagem ser enviada ou, conforme a configuração, ela pode ser enviada automaticamente quando o programa se tornar on-line.

Podem-se, então, escrever várias mensagens em modo off-line e depois se conectar para enviá-las todas de uma só vez. Isso possibilita economia, pois ficará conectado somente durante o período do envio das mensagens e não durante a criação das mesmas.

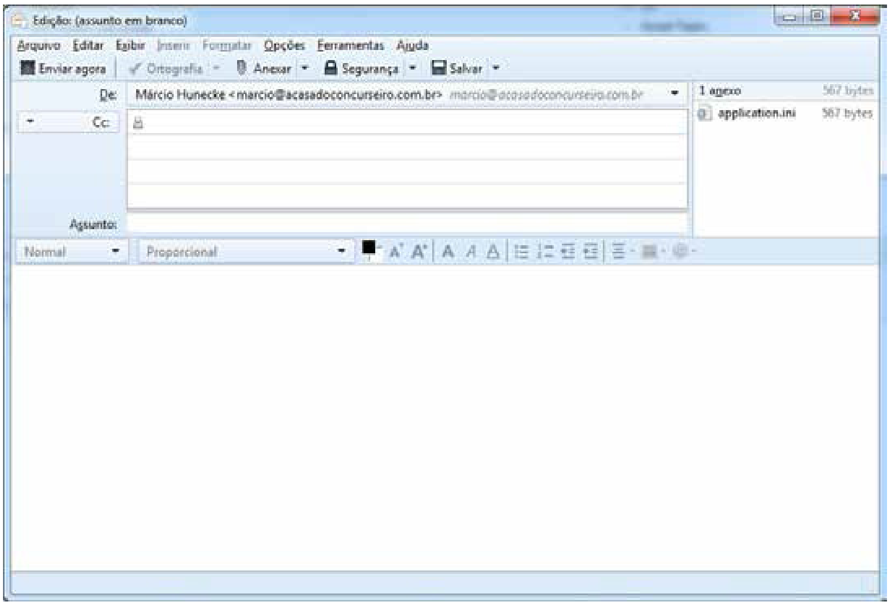
Enviados: toda vez que uma mensagem é enviada, ela vai para o destinatário e também fica armazenada na caixa de Itens Enviados.

Lixeira: quando uma mensagem é excluída de uma caixa, ela vai para a Lixeira. Para restaurar uma mensagem, é necessário movê-la para a caixa original. Quando se apaga uma mensagem dessa pasta, ela será excluída em definitivo.

Rascunhos: pasta onde se pode manter uma mensagem que não se deseja enviar. Para colocar uma mensagem nesta pasta, deve-se salvá-la, em vez de enviá-la.

Nova mensagem

Na barra de ferramentas, clique no botão Nova Msg e será aberta uma janela para edição da mensagem a ser redigida.



* Nas caixas **Para** e/ou **Cc**, digite o nome do correio eletrônico de cada destinatário, separando os nomes com uma vírgula ou ponto e vírgula (;).

Para: destinatário principal.

Cc (cópia carbonada): destinatário secundário. Para utilizar este recurso, é necessário clicar na seta à esquerda do botão "**Para**".

Cco (cópia carbonada oculta): destinatário oculto. Para utilizar este recurso, é necessário clicar na seta à esquerda do botão "**Para**" ou "**Cc**". Este recurso permite que o usuário mande mensagens para um ou mais destinatário sem que os que receberam, por intermédio de **Para** e **Cc**, fiquem sabendo.

* Na caixa **Assunto**, digite um título para a mensagem.

* Digite sua mensagem e, em seguida, clique no botão **Enviar agora** na barra de ferramentas da janela Edição.

Anexar

- Clique em qualquer lugar na janela da mensagem;
- Clique no botão "**Anexar**", selecione o arquivo a ser anexado e clique "**Abrir**". Em seguida, clique em **Anexar**. Na configuração padrão, se o anexo for maior que 5MB será sugerido armazenar o arquivo na nuvem e enviar apenas um link para o arquivo.

Legislação Específica

Professor Carlos Eduardo Trussardi

LEI Nº 12.815, DE 5 DE JUNHO DE 2013

Mensagem de veto

Conversão da Medida Provisória nº 595

Regulamenta

Dispõe sobre a exploração direta e indireta pela União de portos e instalações portuárias e sobre as atividades desempenhadas pelos operadores portuários; altera as Leis nos 5.025, de 10 de junho de 1966, 10.233, de 5 de junho de 2001, 10.683, de 28 de maio de 2003, 9.719, de 27 de novembro de 1998, e 8.213, de 24 de julho de 1991; revoga as Leis nos 8.630, de 25 de fevereiro de 1993, e 11.610, de 12 de dezembro de 2007, e dispositivos das Leis nos 11.314, de 3 de julho de 2006, e 11.518, de 5 de setembro de 2007; e dá outras providências.

A PRESIDENTA DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

CAPÍTULO I
DEFINIÇÕES E OBJETIVOS

Art. 1º Esta Lei regula a exploração pela União, direta ou indiretamente, dos portos e instalações portuárias e as atividades desempenhadas pelos operadores portuários.

§ 1º A exploração indireta do porto organizado e das instalações portuárias nele localizadas ocorrerá mediante concessão e arrendamento de bem público.

§ 2º A exploração indireta das instalações portuárias localizadas fora da área do porto organizado ocorrerá mediante autorização, nos termos desta Lei.

§ 3º As concessões, os arrendamentos e as autorizações de que trata esta Lei serão outorgados a pessoa jurídica que demonstre capacidade para seu desempenho, por sua conta e risco.

Art. 2º Para os fins desta Lei, consideram-se:

I – porto organizado: bem público construído e aparelhado para atender a necessidades de navegação, de movimentação de passageiros ou de movimentação e armazenagem de mercadorias, e cujo tráfego e operações portuárias estejam sob jurisdição de autoridade portuária;

II – área do porto organizado: área delimitada por ato do Poder Executivo que compreende as instalações portuárias e a infraestrutura de proteção e de acesso ao porto organizado;

III – instalação portuária: instalação localizada dentro ou fora da área do porto organizado e utilizada em movimentação de passageiros, em movimentação ou armazenagem de mercadorias, destinadas ou provenientes de transporte aquaviário;

IV – terminal de uso privado: instalação portuária explorada mediante autorização e localizada fora da área do porto organizado;

V – estação de transbordo de cargas: instalação portuária explorada mediante autorização, localizada fora da área do porto organizado e utilizada exclusivamente para operação de transbordo de mercadorias em

embarcações de navegação interior ou cabotagem;

VI – instalação portuária pública de pequeno porte: instalação portuária explorada mediante autorização, localizada fora do porto organizado e utilizada em movimentação de passageiros ou mercadorias em embarcações de navegação interior;

VII – instalação portuária de turismo: instalação portuária explorada mediante arrendamento ou autorização e utilizada em embarque, desembarque e trânsito de passageiros, tripulantes e bagagens, e de insumos para o provimento e abastecimento de embarcações de turismo;

VIII – (VETADO):

a) (VETADO);

b) (VETADO); e

c) (VETADO);

IX – concessão: cessão onerosa do porto organizado, com vistas à administração e à exploração de sua infraestrutura por prazo determinado;

X – delegação: transferência, mediante convênio, da administração e da exploração do porto organizado para Municípios ou Estados, ou a consórcio público, nos termos da Lei nº 9.277, de 10 de maio de 1996;

XI – arrendamento: cessão onerosa de área e infraestrutura públicas localizadas dentro do porto organizado, para exploração por prazo determinado;

XII – autorização: outorga de direito à exploração de instalação portuária localizada fora da área do porto organizado e formalizada mediante contrato de adesão; e

XIII – operador portuário: pessoa jurídica pré-qualificada para exercer as atividades de movimentação de passageiros ou movimentação e armazenagem de mercadorias, destinadas ou provenientes de transporte aquaviário, dentro da área do porto organizado.

Art. 3º A exploração dos portos organizados e instalações portuárias, com o objetivo de aumentar a competitividade e o desenvolvimento do País, deve seguir as seguintes diretrizes:

I – expansão, modernização e otimização da infraestrutura e da superestrutura que integram os portos organizados e instalações portuárias;

II – garantia da modicidade e da publicidade das tarifas e preços praticados no setor, da qualidade da atividade prestada e da efetividade dos direitos dos usuários;

III – estímulo à modernização e ao aprimoramento da gestão dos portos organizados e instalações portuárias, à valorização e à qualificação da mão de obra portuária e à eficiência das atividades prestadas;

IV – promoção da segurança da navegação na entrada e na saída das embarcações dos portos; e

V – estímulo à concorrência, incentivando a participação do setor privado e assegurando o amplo acesso aos portos organizados, instalações e atividades portuárias.

CAPÍTULO II
DA EXPLORAÇÃO DOS PORTOS E INSTALAÇÕES PORTUÁRIAS

SEÇÃO I
Da Concessão de Porto Organizado e do Arrendamento de Instalação Portuária

Art. 4º A concessão e o arrendamento de bem público destinado à atividade portuária serão realizados mediante a celebração de contrato, sempre precedida de licitação, em conformidade com o disposto nesta Lei e no seu regulamento.

Art. 5º São essenciais aos contratos de concessão e arrendamento as cláusulas relativas:

I – ao objeto, à área e ao prazo;

II – ao modo, forma e condições da exploração do porto organizado ou instalação portuária;

III – aos critérios, indicadores, fórmulas e parâmetros definidores da qualidade da atividade prestada, assim como às metas e prazos para o alcance de determinados níveis de serviço;

IV – ao valor do contrato, às tarifas praticadas e aos critérios e procedimentos de revisão e reajuste;

V – aos investimentos de responsabilidade do contratado;

VI – aos direitos e deveres dos usuários, com as obrigações correlatas do contratado e as sanções respectivas;

VII – às responsabilidades das partes;

VIII – à reversão de bens;

IX – aos direitos, garantias e obrigações do contratante e do contratado, inclusive os relacionados a necessidades futuras de suplementação, alteração e expansão da atividade e consequente modernização, aperfeiçoamento e ampliação das instalações;

X – à forma de fiscalização das instalações, dos equipamentos e dos métodos e práticas de execução das atividades, bem como à indicação dos órgãos ou entidades competentes para exercê-las;

XI – às garantias para adequada execução do contrato;

XII – à responsabilidade do titular da instalação portuária pela inexecução ou deficiente execução das atividades;

XIII – às hipóteses de extinção do contrato;

XIV – à obrigatoriedade da prestação de informações de interesse do poder concedente, da Agência Nacional de Transportes Aquaviários – ANTAQ e das demais autoridades que atuam no setor portuário, inclusive as de interesse específico da Defesa Nacional, para efeitos de mobilização;

XV – à adoção e ao cumprimento das medidas de fiscalização aduaneira de mercadorias, veículos e pessoas;

XVI – ao acesso ao porto organizado ou à instalação portuária pelo poder concedente, pela Antaq e pelas demais autoridades que atuam no setor portuário;

XVII – às penalidades e sua forma de aplicação; e

XVIII – ao foro.

§ 1º (VETADO).

§ 2º Findo o prazo dos contratos, os bens vinculados à concessão ou ao arrendamento reverterão ao patrimônio da União, na forma prevista no contrato.

Art. 6º Nas licitações dos contratos de concessão e arrendamento, serão considerados como critérios para julgamento, de forma isolada ou combinada, a maior capacidade de movimentação, a menor tarifa ou o menor tempo de movimentação de carga, e outros estabelecidos no edital, na forma do regulamento.

§ 1º As licitações de que trata este artigo poderão ser realizadas na modalidade leilão, conforme regulamento.

§ 2º Compete à Antaq, com base nas diretrizes do poder concedente, realizar os procedimentos licitatórios de que trata este artigo.

§ 3º Os editais das licitações de que trata este artigo serão elaborados pela Antaq, observadas as diretrizes do poder concedente.

§ 4º (VETADO).

§ 5º Sem prejuízo das diretrizes previstas no art. 3º, o poder concedente poderá determinar a transferência das competências

de elaboração do edital e a realização dos procedimentos licitatórios de que trata este artigo à Administração do Porto, delegado ou não.

§ 6º O poder concedente poderá autorizar, mediante requerimento do arrendatário, na forma do regulamento, expansão da área arrendada para área contígua dentro da poligonal do porto organizado, sempre que a medida trouxer comprovadamente eficiência na operação portuária.

Art. 7º A Antaq poderá disciplinar a utilização em caráter excepcional, por qualquer interessado, de instalações portuárias arrendadas ou exploradas pela concessionária, assegurada a remuneração adequada ao titular do contrato.

SEÇÃO II
Da Autorização de Instalações Portuárias

Art. 8º Serão exploradas mediante autorização, precedida de chamada ou anúncio públicos e, quando for o caso, processo seletivo público, as instalações portuárias localizadas fora da área do porto organizado, compreendendo as seguintes modalidades:

I – terminal de uso privado;

II – estação de transbordo de carga;

III – instalação portuária pública de pequeno porte;

IV – instalação portuária de turismo;

V – (VETADO).

§ 1º A autorização será formalizada por meio de contrato de adesão, que conterá as cláusulas essenciais previstas no caput do art. 5º, com exceção daquelas previstas em seus incisos IV e VIII.

§ 2º A autorização de instalação portuária terá prazo de até 25 (vinte e cinco) anos, prorrogável por períodos sucessivos, desde que:

I – a atividade portuária seja mantida; e

II – o autorizatário promova os investimentos necessários para a expansão e modernização das instalações portuárias, na forma do regulamento.

§ 3º A Antaq adotará as medidas para assegurar o cumprimento dos cronogramas de investimento previstos nas autorizações e poderá exigir garantias ou aplicar sanções, inclusive a cassação da autorização.

§ 4º (VETADO).

Art. 9º Os interessados em obter a autorização de instalação portuária poderão requerê-la à Antaq a qualquer tempo, na forma do regulamento.

§ 1º Recebido o requerimento de autorização de instalação portuária, a Antaq deverá:

I – publicar o extrato do requerimento, inclusive na internet; e

II – promover a abertura de processo de anúncio público, com prazo de 30 (trinta) dias, para identificar a existência de outros interessados na obtenção de autorização de instalação portuária na mesma região e com características semelhantes.

§ 2º (VETADO).

§ 3º (VETADO).

Art. 10. O poder concedente poderá determinar à Antaq, a qualquer momento e em consonância com as diretrizes do planejamento e das políticas do setor portuário, a abertura de processo de chamada pública para identificar a existência de interessados na obtenção de autorização de instalação portuária, na forma do regulamento e observado o prazo previsto no inciso II do § 1º do art. 9º.

Art. 11. O instrumento da abertura de chamada ou anúncio público indicará obrigatoriamente os seguintes parâmetros:

I – a região geográfica na qual será implantada a instalação portuária;

II – o perfil das cargas a serem movimentadas; e

III – a estimativa do volume de cargas ou de passageiros a ser movimentado nas instalações portuárias.

Parágrafo único. O interessado em autorização de instalação portuária deverá apresentar título de propriedade, inscrição de ocupação, certidão de aforamento, cessão de direito real ou outro instrumento jurídico que assegure o direito de uso e fruição do respectivo terreno, além de outros documentos previstos no instrumento de abertura.

Art. 12. Encerrado o processo de chamada ou anúncio público, o poder concedente deverá analisar a viabilidade locacional das propostas e sua adequação às diretrizes do planejamento e das políticas do setor portuário.

§ 1º Observado o disposto no regulamento, poderão ser expedidas diretamente as autorizações de instalação portuária quando:

I – o processo de chamada ou anúncio público seja concluído com a participação de um único interessado; ou

II – havendo mais de uma proposta, não haja impedimento locacional à implantação de todas elas de maneira concomitante.

§ 2º Havendo mais de uma proposta e impedimento locacional que inviabilize sua implantação de maneira concomitante, a Antaq deverá promover processo seletivo público, observados os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

§ 3º O processo seletivo público de que trata o § 2º atenderá ao disposto no regulamento e considerará como critério de julgamento, de forma isolada ou combinada, a maior capacidade de movimentação, a menor tarifa ou o menor tempo de movimentação de carga, e outros estabelecidos no edital.

§ 4º Em qualquer caso, somente poderão ser autorizadas as instalações portuárias compatíveis com as diretrizes do planejamento e das políticas do setor portuário, na forma do caput.

Art. 13. A Antaq poderá disciplinar as condições de acesso, por qualquer interessado, em caráter excepcional, às instalações portuárias autorizadas, assegurada remuneração adequada ao titular da autorização.

SEÇÃO III
Dos Requisitos para a Instalação dos Portos e Instalações Portuárias

Art. 14. A celebração do contrato de concessão ou arrendamento e a expedição de autorização serão precedidas de:

I – consulta à autoridade aduaneira;

II – consulta ao respectivo poder público municipal; e

III – emissão, pelo órgão licenciador, do termo de referência para os estudos ambientais com vistas ao licenciamento.

SEÇÃO IV
Da Definição da Área de Porto Organizado

Art. 15. Ato do Presidente da República disporá sobre a definição da área dos portos organizados, a partir de proposta da Secretaria de Portos da Presidência da República.

Parágrafo único. A delimitação da área deverá considerar a adequação dos acessos marítimos e terrestres, os ganhos de eficiência e competitividade decorrente da escala das operações e as instalações portuárias já existentes.

CAPÍTULO III
DO PODER CONCEDENTE

Art. 16. Ao poder concedente compete:

I – elaborar o planejamento setorial em conformidade com as políticas e diretrizes de logística integrada;

II – definir as diretrizes para a realização dos procedimentos licitatórios, das chamadas públicas e dos processos seletivos de que trata esta Lei, inclusive para os respectivos editais e instrumentos convocatórios;

III – celebrar os contratos de concessão e arrendamento e expedir as autorizações de instalação portuária, devendo a Antaq fiscalizá-los em conformidade com o disposto na Lei no 10.233, de 5 de junho de 2001; e

IV – estabelecer as normas, os critérios e os procedimentos para a pré-qualificação dos operadores portuários.

§ 1º Para os fins do disposto nesta Lei, o poder concedente poderá celebrar convênios ou instrumentos congêneres de cooperação técnica e administrativa com órgãos e entidades da administração pública federal, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, inclusive com repasse de recursos.

§ 2º No exercício da competência prevista no inciso II do caput, o poder concedente deverá ouvir previamente a Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis sempre que a licitação, a chamada pública ou o processo seletivo envolver instalações portuárias voltadas à movimentação de petróleo, gás natural, seus derivados e biocombustíveis.

CAPÍTULO IV
DA ADMINISTRAÇÃO DO PORTO ORGANIZADO

SEÇÃO I
Das Competências

Art. 17. A administração do porto é exercida diretamente pela União, pela delegatária ou pela entidade concessionária do porto organizado.

§ 1º Compete à administração do porto organizado, denominada autoridade portuária:

I – cumprir e fazer cumprir as leis, os regulamentos e os contratos de concessão;

II – assegurar o gozo das vantagens decorrentes do melhoramento e aparelhamento do porto ao comércio e à navegação;

III – pré-qualificar os operadores portuários, de acordo com as normas estabelecidas pelo poder concedente;

IV – arrecadar os valores das tarifas relativas às suas atividades;

V – fiscalizar ou executar as obras de construção, reforma, ampliação, melhoramento e conservação das instalações portuárias;

VI – fiscalizar a operação portuária, zelando pela realização das atividades com regularidade, eficiência, segurança e respeito ao meio ambiente;

VII – promover a remoção de embarcações ou cascos de embarcações que possam prejudicar o acesso ao porto;

VIII – autorizar a entrada e saída, inclusive atracação e desatracação, o fundeio e o tráfego de embarcação na área do porto, ouvidas as demais autoridades do porto;

IX – autorizar a movimentação de carga das embarcações, ressalvada a competência da autoridade marítima em situações de assistência e salvamento de embarcação, ouvidas as demais autoridades do porto;

X – suspender operações portuárias que prejudiquem o funcionamento do porto, ressalvados os aspectos de interesse da autoridade marítima responsável pela segurança do tráfego aquaviário;

XI – reportar infrações e representar perante a Antaq, visando à instauração de processo administrativo e aplicação das penalidades previstas em lei, em regulamento e nos contratos;

XII – adotar as medidas solicitadas pelas demais autoridades no porto;

XIII – prestar apoio técnico e administrativo ao conselho de autoridade portuária e ao órgão de gestão de mão de obra;

XIV – estabelecer o horário de funcionamento do porto, observadas as diretrizes da Secretaria de Portos da Presidência da República, e as jornadas de trabalho no cais de uso público; e

XV – organizar a guarda portuária, em conformidade com a regulamentação expedida pelo poder concedente.

§ 2º A autoridade portuária elaborará e submeterá à aprovação da Secretaria de Portos da Presidência da República o respectivo Plano de Desenvolvimento e Zoneamento do Porto.

§ 3º O disposto nos incisos IX e X do § 1º não se aplica à embarcação militar que não esteja praticando comércio.

§ 4º A autoridade marítima responsável pela segurança do tráfego pode intervir para assegurar aos navios da Marinha do Brasil a prioridade para atracação no porto.

§ 5º (VETADO).

Art. 18. Dentro dos limites da área do porto organizado, compete à administração do porto:

I – sob coordenação da autoridade marítima:

a) estabelecer, manter e operar o balizamento do canal de acesso e da bacia de evolução do porto;

b) delimitar as áreas de fundeadouro, de fundeio para carga e descarga, de inspeção sanitária e de polícia marítima;

c) delimitar as áreas destinadas a navios de guerra e submarinos, plataformas e demais embarcações especiais, navios em reparo ou aguardando atracação e navios com cargas inflamáveis ou explosivas;

d) estabelecer e divulgar o calado máximo de operação dos navios, em função dos levantamentos batimétricos efetuados sob sua responsabilidade; e

e) estabelecer e divulgar o porte bruto máximo e as dimensões máximas dos navios que trafegarão, em função das limitações e características físicas do cais do porto;

II – sob coordenação da autoridade aduaneira:

a) delimitar a área de alfandegamento; e

b) organizar e sinalizar os fluxos de mercadorias, veículos, unidades de cargas e de pessoas.

Art. 19. A administração do porto poderá, a critério do poder concedente, explorar direta ou indiretamente áreas não afetas às operações portuárias, observado o disposto no respectivo Plano de Desenvolvimento e Zoneamento do Porto.

Parágrafo único. O disposto no caput não afasta a aplicação das normas de licitação e contratação pública quando a administração do porto for exercida por órgão ou entidade sob controle estatal.

Art. 20. Será instituído em cada porto organizado um conselho de autoridade portuária, órgão consultivo da administração do porto.

§ 1º O regulamento disporá sobre as atribuições, o funcionamento e a composição dos conselhos de autoridade portuária, as-

segurada a participação de representantes da classe empresarial, dos trabalhadores portuários e do poder público.

§ 2º A representação da classe empresarial e dos trabalhadores no conselho a que alude o caput será paritária.

§ 3º A distribuição das vagas no conselho a que alude o caput observará a seguinte proporção:

I – 50% (cinquenta por cento) de representantes do poder público;

II – 25% (vinte e cinco por cento) de representantes da classe empresarial; e

III – 25% (vinte e cinco por cento) de representantes da classe trabalhadora.

Art. 21. Fica assegurada a participação de um representante da classe empresarial e outro da classe trabalhadora no conselho de administração ou órgão equivalente da administração do porto, quando se tratar de entidade sob controle estatal, na forma do regulamento.

Parágrafo único. A indicação dos representantes das classes empresarial e trabalhadora a que alude o caput será feita pelos respectivos representantes no conselho de autoridade portuária.

Art. 22. A Secretaria de Portos da Presidência da República coordenará a atuação integrada dos órgãos e entidades públicos nos portos organizados e instalações portuárias, com a finalidade de garantir a eficiência e a qualidade de suas atividades, nos termos do regulamento.

SEÇÃO II
Da Administração Aduaneira nos Portos Organizados e nas Instalações Portuárias Alfandegadas

Art. 23. A entrada ou a saída de mercadorias procedentes do exterior ou a ele destinadas somente poderá efetuar-se em portos ou instalações portuárias alfandegados.

Parágrafo único. O alfandegamento de portos organizados e instalações portuárias destinados à movimentação e armazenagem de mercadorias importadas ou à exportação será efetuado após cumpridos os requisitos previstos na legislação específica.

Art. 24. Compete ao Ministério da Fazenda, por intermédio das repartições aduaneiras:

I – cumprir e fazer cumprir a legislação que regula a entrada, a permanência e a saída de quaisquer bens ou mercadorias do País;

II – fiscalizar a entrada, a permanência, a movimentação e a saída de pessoas, veículos, unidades de carga e mercadorias, sem prejuízo das atribuições das outras autoridades no porto;

III – exercer a vigilância aduaneira e reprimir o contrabando e o descaminho, sem prejuízo das atribuições de outros órgãos;

IV – arrecadar os tributos incidentes sobre o comércio exterior;

V – proceder ao despacho aduaneiro na importação e na exportação;

VI – proceder à apreensão de mercadoria em situação irregular, nos termos da legislação fiscal;

VII – autorizar a remoção de mercadorias da área portuária para outros locais, alfandegados ou não, nos casos e na forma prevista na legislação aduaneira;

VIII – administrar a aplicação de regimes suspensivos, exonerativos ou devolutivos de tributos às mercadorias importadas ou a exportar;

IX – assegurar o cumprimento de tratados, acordos ou convenções internacionais no plano aduaneiro; e

X – zelar pela observância da legislação aduaneira e pela defesa dos interesses fazendários nacionais.

§ 1º No exercício de suas atribuições, a autoridade aduaneira terá livre acesso a quaisquer dependências do porto ou instalação portuária, às embarcações atracadas ou não e aos locais onde se encontrem mercadorias procedentes do exterior ou a ele destinadas.

§ 2º No exercício de suas atribuições, a autoridade aduaneira poderá, sempre que julgar necessário, requisitar documentos e informações e o apoio de força pública federal, estadual ou municipal.

CAPÍTULO V
DA OPERAÇÃO PORTUÁRIA

Art. 25. A pré-qualificação do operador portuário será efetuada perante a administração do porto, conforme normas estabelecidas pelo poder concedente.

§ 1º As normas de pré-qualificação devem obedecer aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

§ 2º A administração do porto terá prazo de 30 (trinta) dias, contado do pedido do interessado, para decidir sobre a pré-qualificação.

§ 3º Em caso de indeferimento do pedido mencionado no § 2º, caberá recurso, no prazo de 15 (quinze) dias, dirigido à Secretaria de Portos da Presidência da República, que deverá apreciá-lo no prazo de 30 (trinta) dias, nos termos do regulamento.

§ 4º Considera-se pré-qualificada como operador portuário a administração do porto.

Art. 26. O operador portuário responderá perante:

I – a administração do porto pelos danos culposamente causados à infraestrutura, às instalações e ao equipamento de que a administração do porto seja titular, que se encontre a seu serviço ou sob sua guarda;

II – o proprietário ou consignatário da mercadoria pelas perdas e danos que ocorrerem durante as operações que realizar ou em decorrência delas;

III – o armador pelas avarias ocorridas na embarcação ou na mercadoria dada a transporte;

IV – o trabalhador portuário pela remuneração dos serviços prestados e respectivos encargos;

V – o órgão local de gestão de mão de obra do trabalho avulso pelas contribuições não recolhidas;

VI – os órgãos competentes pelo recolhimento dos tributos incidentes sobre o trabalho portuário avulso; e

VII – a autoridade aduaneira pelas mercadorias sujeitas a controle aduaneiro, no período em que lhe estejam confiadas ou quando tenha controle ou uso exclusivo de área onde se encontrem depositadas ou devam transitar.

Parágrafo único. Compete à administração do porto responder pelas mercadorias a que se referem os incisos II e VII do caput quando estiverem em área por ela controlada e após o seu recebimento, conforme definido pelo regulamento de exploração do porto.

Art. 27. As atividades do operador portuário estão sujeitas às normas estabelecidas pela Antaq.

§ 1º O operador portuário é titular e responsável pela coordenação das operações portuárias que efetuar.

§ 2º A atividade de movimentação de carga a bordo da embarcação deve ser executada de acordo com a instrução de seu comandante ou de seus prepostos, responsáveis pela segurança da embarcação nas ativi-

dades de arrumação ou retirada da carga, quanto à segurança da embarcação.

Art. 28. É dispensável a intervenção de operadores portuários em operações:

I – que, por seus métodos de manipulação, suas características de automação ou mecanização, não requeiram a utilização de mão de obra ou possam ser executadas exclusivamente pela tripulação das embarcações;

II – de embarcações empregadas:

a) em obras de serviços públicos nas vias aquáticas do País, executadas direta ou indiretamente pelo poder público;

b) no transporte de gêneros de pequena lavoura e da pesca, para abastecer mercados de âmbito municipal;

c) na navegação interior e auxiliar;

d) no transporte de mercadorias líquidas a granel; e

e) no transporte de mercadorias sólidas a granel, quando a carga ou descarga for feita por aparelhos mecânicos automáticos, salvo quanto às atividades de rechego;

III – relativas à movimentação de:

a) cargas em área sob controle militar, quando realizadas por pessoal militar ou vinculado a organização militar;

b) materiais por estaleiros de construção e reparação naval; e

c) peças sobressalentes, material de bordo, mantimentos e abastecimento de embarcações; e

IV – relativas ao abastecimento de aguada, combustíveis e lubrificantes para a navegação.

Parágrafo único. (VETADO).

Art. 29. As cooperativas formadas por trabalhadores portuários avulsos, registrados de acordo com esta Lei, poderão estabelecer-se como operadores portuários.

Art. 30. A operação portuária em instalações localizadas fora da área do porto organizado será disciplinada pelo titular da respectiva autorização, observadas as normas estabelecidas pelas autoridades marítima, aduaneira, sanitária, de saúde e de polícia marítima.

Art. 31. O disposto nesta Lei não prejudica a aplicação das demais normas referentes ao transporte marítimo, inclusive as decorrentes de convenções internacionais ratificadas, enquanto vincularem internacionalmente o País.

CAPÍTULO VI
DO TRABALHO PORTUÁRIO

Art. 32. Os operadores portuários devem constituir em cada porto organizado um órgão de gestão de mão de obra do trabalho portuário, destinado a:

I – administrar o fornecimento da mão de obra do trabalhador portuário e do trabalhador portuário avulso;

II – manter, com exclusividade, o cadastro do trabalhador portuário e o registro do trabalhador portuário avulso;

III – treinar e habilitar profissionalmente o trabalhador portuário, inscrevendo-o no cadastro;

IV – selecionar e registrar o trabalhador portuário avulso;

V – estabelecer o número de vagas, a forma e a periodicidade para acesso ao registro do trabalhador portuário avulso;

VI – expedir os documentos de identificação do trabalhador portuário; e

VII – arrecadar e repassar aos beneficiários os valores devidos pelos operadores portuários relativos à remuneração do trabalha-

dor portuário avulso e aos correspondentes encargos fiscais, sociais e previdenciários.

Parágrafo único. Caso celebrado contrato, acordo ou convenção coletiva de trabalho entre trabalhadores e tomadores de serviços, o disposto no instrumento precederá o órgão gestor e dispensará sua intervenção nas relações entre capital e trabalho no porto.

Art. 33. Compete ao órgão de gestão de mão de obra do trabalho portuário avulso:

I – aplicar, quando couber, normas disciplinares previstas em lei, contrato, convenção ou acordo coletivo de trabalho, no caso de transgressão disciplinar, as seguintes penalidades:

a) repreensão verbal ou por escrito;

b) suspensão do registro pelo período de 10 (dez) a 30 (trinta) dias; ou

c) cancelamento do registro;

II – promover:

a) a formação profissional do trabalhador portuário e do trabalhador portuário avulso, adequando-a aos modernos processos de movimentação de carga e de operação de aparelhos e equipamentos portuários;

b) o treinamento multifuncional do trabalhador portuário e do trabalhador portuário avulso; e

c) a criação de programas de realocação e de cancelamento do registro, sem ônus para o trabalhador;

III – arrecadar e repassar aos beneficiários contribuições destinadas a incentivar o cancelamento do registro e a aposentadoria voluntária;

IV – arrecadar as contribuições destinadas ao custeio do órgão;

V – zelar pelas normas de saúde, higiene e segurança no trabalho portuário avulso; e

VI – submeter à administração do porto propostas para aprimoramento da operação portuária e valorização econômica do porto.

§ 1º O órgão não responde por prejuízos causados pelos trabalhadores portuários avulsos aos tomadores dos seus serviços ou a terceiros.

§ 2º O órgão responde, solidariamente com os operadores portuários, pela remuneração devida ao trabalhador portuário avulso e pelas indenizações decorrentes de acidente de trabalho.

§ 3º O órgão pode exigir dos operadores portuários garantia prévia dos respectivos pagamentos, para atender a requisição de trabalhadores portuários avulsos.

§ 4º As matérias constantes nas alíneas a e b do inciso II deste artigo serão discutidas em fórum permanente, composto, em caráter paritário, por representantes do governo e da sociedade civil.

§ 5º A representação da sociedade civil no fórum previsto no § 4º será paritária entre trabalhadores e empresários.

Art. 34. O exercício das atribuições previstas nos arts. 32 e 33 pelo órgão de gestão de mão de obra do trabalho portuário avulso não implica vínculo empregatício com trabalhador portuário avulso.

Art. 35. O órgão de gestão de mão de obra pode ceder trabalhador portuário avulso, em caráter permanente, ao operador portuário.

Art. 36. A gestão da mão de obra do trabalho portuário avulso deve observar as normas do contrato, convenção ou acordo coletivo de trabalho.

Art. 37. Deve ser constituída, no âmbito do órgão de gestão de mão de obra, comissão paritária para solucionar litígios decorrentes da aplicação do disposto nos arts. 32, 33 e 35.

§ 1º Em caso de impasse, as partes devem recorrer à arbitragem de ofertas finais.

§ 2º Firmado o compromisso arbitral, não será admitida a desistência de qualquer das partes.

§ 3º Os árbitros devem ser escolhidos de comum acordo entre as partes, e o laudo arbitral proferido para solução da pendência constitui título executivo extrajudicial.

§ 4º As ações relativas aos créditos decorrentes da relação de trabalho avulso prescrevem em 5 (cinco) anos até o limite de 2 (dois) anos após o cancelamento do registro ou do cadastro no órgão gestor de mão de obra.

Art. 38. O órgão de gestão de mão de obra terá obrigatoriamente 1 (um) conselho de supervisão e 1 (uma) diretoria executiva.

§ 1º O conselho de supervisão será composto por 3 (três) membros titulares e seus suplentes, indicados na forma do regulamento, e terá como competência:

I – deliberar sobre a matéria contida no inciso V do caput do art. 32;

II – editar as normas a que se refere o art. 42; e

III – fiscalizar a gestão dos diretores, examinar, a qualquer tempo, os livros e papéis do órgão e solicitar informações sobre quaisquer atos praticados pelos diretores ou seus prepostos.

§ 2º A diretoria executiva será composta por 1 (um) ou mais diretores, designados e destituíveis na forma do regulamento, cujo prazo de gestão será de 3 (três) anos, permitida a redesignação.

§ 3º Até 1/3 (um terço) dos membros do conselho de supervisão poderá ser designado para cargos de diretores.

§ 4º No silêncio do estatuto ou contrato social, competirá a qualquer diretor a representação do órgão e a prática dos atos necessários ao seu funcionamento regular.

Art. 39. O órgão de gestão de mão de obra é reputado de utilidade pública, sendo-lhe vedado ter fins lucrativos, prestar serviços a terceiros ou exercer qualquer atividade não vinculada à gestão de mão de obra.

Art. 40. O trabalho portuário de capatazia, estiva, conferência de carga, conserto de carga, bloco e vigilância de embarcações, nos portos organizados, será realizado por trabalhadores portuários com vínculo empregatício por prazo indeterminado e por trabalhadores portuários avulsos.

§ 1º Para os fins desta Lei, consideram-se:

I – capatazia: atividade de movimentação de mercadorias nas instalações dentro do porto, compreendendo o recebimento, conferência, transporte interno, abertura de volumes para a conferência aduaneira, manipulação, arrumação e entrega, bem como o carregamento e descarga de embarcações, quando efetuados por aparelhamento portuário;

II – estiva: atividade de movimentação de mercadorias nos conveses ou nos porões das embarcações principais ou auxiliares, incluindo o transbordo, arrumação, peação e despeação, bem como o carregamento e a descarga, quando realizados com equipamentos de bordo;

III – conferência de carga: contagem de volumes, anotação de suas características, procedência ou destino, verificação do estado das mercadorias, assistência à pesagem, conferência do manifesto e demais serviços correlatos, nas operações de carregamento e descarga de embarcações;

IV – conserto de carga: reparo e restauração das embalagens de mercadorias, nas operações de carregamento e descarga de embarcações, reembalagem, marcação, remarcação, carimbagem, etiquetagem, abertura de

volumes para vistoria e posterior recomposição;

V – vigilância de embarcações: atividade de fiscalização da entrada e saída de pessoas a bordo das embarcações atracadas ou fundeadas ao largo, bem como da movimentação de mercadorias nos portalós, rampas, porões, conveses, plataformas e em outros locais da embarcação; e

VI – bloco: atividade de limpeza e conservação de embarcações mercantes e de seus tanques, incluindo batimento de ferrugem, pintura, reparos de pequena monta e serviços correlatos.

§ 2º A contratação de trabalhadores portuários de capatazia, bloco, estiva, conferência de carga, conserto de carga e vigilância de embarcações com vínculo empregatício por prazo indeterminado será feita exclusivamente dentre trabalhadores portuários avulsos registrados.

§ 3º O operador portuário, nas atividades a que alude o caput, não poderá locar ou tomar mão de obra sob o regime de trabalho temporário de que trata a Lei no 6.019, de 3 de janeiro de 1974.

§ 4º As categorias previstas no caput constituem categorias profissionais diferenciadas.

Art. 41. O órgão de gestão de mão de obra:

I – organizará e manterá cadastro de trabalhadores portuários habilitados ao desempenho das atividades referidas no § 1º do art. 40; e

II – organizará e manterá o registro dos trabalhadores portuários avulsos.

§ 1º A inscrição no cadastro do trabalhador portuário dependerá exclusivamente de prévia habilitação profissional do trabalhador interessado, mediante treinamento realizado em entidade indicada pelo órgão de gestão de mão de obra.

§ 2º O ingresso no registro do trabalhador portuário avulso depende de prévia seleção e inscrição no cadastro de que trata o inciso I do caput, obedecidas a disponibilidade de vagas e a ordem cronológica de inscrição no cadastro.

§ 3º A inscrição no cadastro e o registro do trabalhador portuário extinguem-se por morte ou cancelamento.

Art. 42. A seleção e o registro do trabalhador portuário avulso serão feitos pelo órgão de gestão de mão de obra avulsa, de acordo com as normas estabelecidas em contrato, convenção ou acordo coletivo de trabalho.

Art. 43. A remuneração, a definição das funções, a composição dos ternos, a multifuncionalidade e as demais condições do trabalho avulso serão objeto de negociação entre as entidades representativas dos trabalhadores portuários avulsos e dos operadores portuários.

Parágrafo único. A negociação prevista no caput contemplará a garantia de renda mínima inserida no item 2 do Artigo 2 da Convenção no 137 da Organização Internacional do Trabalho – OIT.

Art. 44. É facultada aos titulares de instalações portuárias sujeitas a regime de autorização a contratação de trabalhadores a prazo indeterminado, observado o disposto no contrato, convenção ou acordo coletivo de trabalho.

Art. 45. (VETADO).

CAPÍTULO VII
DAS INFRAÇÕES E PENALIDADES

Art. 46. Constitui infração toda ação ou omissão, voluntária ou involuntária, que importe em:

I – realização de operações portuárias com infringência ao disposto nesta Lei ou com inobservância dos regulamentos do porto;

II – recusa injustificada, por parte do órgão de gestão de mão de obra, da distribuição

de trabalhadores a qualquer operador portuário; ou

III – utilização de terrenos, área, equipamentos e instalações portuárias, dentro ou fora do porto organizado, com desvio de finalidade ou com desrespeito à lei ou aos regulamentos.

Parágrafo único. Responde pela infração, conjunta ou isoladamente, qualquer pessoa física ou jurídica que, intervindo na operação portuária, concorra para sua prática ou dela se beneficie.

Art. 47. As infrações estão sujeitas às seguintes penas, aplicáveis separada ou cumulativamente, de acordo com a gravidade da falta:

I – advertência;

II – multa;

III – proibição de ingresso na área do porto por período de 30 (trinta) a 180 (cento e oitenta) dias;

IV – suspensão da atividade de operador portuário, pelo período de 30 (trinta) a 180 (cento e oitenta) dias; ou

V – cancelamento do credenciamento do operador portuário.

Parágrafo único. Sem prejuízo do disposto nesta Lei, aplicam-se subsidiariamente às infrações previstas no art. 46 as penalidades estabelecidas na Lei nº 10.233, de 5 de junho de 2001, separada ou cumulativamente, de acordo com a gravidade da falta.

Art. 48. Apurada, no mesmo processo, a prática de 2 (duas) ou mais infrações pela mesma pessoa física ou jurídica, aplicam-se cumulativamente as penas a elas cominadas, se as infrações não forem idênticas.

§ 1º Serão reunidos em um único processo os diversos autos ou representações de infração continuada, para aplicação da pena.

§ 2º Serão consideradas continuadas as infrações quando se tratar de repetição de falta ainda não apurada ou objeto do processo, de cuja instauração o infrator não tenha conhecimento, por meio de intimação.

Art. 49. Na falta de pagamento de multa no prazo de 30 (trinta) dias, contado da ciência pelo infrator da decisão final que impuser a penalidade, será realizado processo de execução.

Art. 50. As importâncias pecuniárias resultantes da aplicação das multas previstas nesta Lei reverterão para a Antaq, na forma do inciso V do caput do art. 77 da Lei nº 10.233, de 5 de junho de 2001.

Art. 51. O descumprimento do disposto nos arts. 36, 39 e 42 desta Lei sujeitará o infrator à multa prevista no inciso I do art. 10 da Lei no 9.719, de 27 de novembro de 1998, sem prejuízo das demais sanções cabíveis.

Art. 52. O descumprimento do disposto no caput e no § 3º do art. 40 desta Lei sujeitará o infrator à multa prevista no inciso III do art. 10 da Lei nº 9.719, de 27 de novembro de 1998, sem prejuízo das demais sanções cabíveis.

CAPÍTULO VIII
DO PROGRAMA NACIONAL DE DRAGAGEM PORTUÁRIA E HIDROVIÁRIA II

Art. 53. Fica instituído o Programa Nacional de Dragagem Portuária e Hidroviária II, a ser implantado pela Secretaria de Portos da Presidência da República e pelo Ministério dos Transportes, nas respectivas áreas de atuação.

§ 1º O Programa de que trata o caput abrange, dentre outras atividades:

I – as obras e serviços de engenharia de dragagem para manutenção ou ampliação de áreas portuárias e de hidrovias, inclusive canais de navegação, bacias de evolução e de fundeio, e berços de atracação, compreendendo a remoção do material submerso e a escavação ou derrocamento do leito;

II – o serviço de sinalização e balizamento, incluindo a aquisição, instalação, reposição, manutenção e modernização de sinais náuticos e equipamentos necessários às hidrovias e ao acesso aos portos e terminais portuários;

III – o monitoramento ambiental; e

IV – o gerenciamento da execução dos serviços e obras.

§ 2º Para fins do Programa de que trata o caput, consideram-se:

I – dragagem: obra ou serviço de engenharia que consiste na limpeza, desobstrução, remoção, derrocamento ou escavação de material do fundo de rios, lagos, mares, baías e canais;

II – draga: equipamento especializado acoplado à embarcação ou à plataforma fixa, móvel ou flutuante, utilizado para execução de obras ou serviços de dragagem;

III – material dragado: material retirado ou deslocado do leito dos corpos d'água decorrente da atividade de dragagem e transferido para local de despejo autorizado pelo órgão competente;

IV – empresa de dragagem: pessoa jurídica que tenha por objeto a realização de obra ou serviço de dragagem com a utilização ou não de embarcação; e

V – sinalização e balizamento: sinais náuticos para o auxílio à navegação e à transmissão de informações ao navegante, de forma a possibilitar posicionamento seguro de acesso e tráfego.

Art. 54. A dragagem por resultado compreende a contratação de obras de engenharia destinadas ao aprofundamento, alargamento ou expansão de áreas portuárias e de hidrovias, inclusive canais de navegação, bacias de evolução e de fundeio e berços de atracação, bem como os serviços de sinalização, balizamento, monitoramento ambiental e outros com o objetivo de manter as condições de profundidade e segurança estabelecidas no projeto implantado.

§ 1º As obras ou serviços de dragagem por resultado poderão contemplar mais de um porto, num mesmo contrato, quando essa medida for mais vantajosa para a administração pública.

§ 2º Na contratação de dragagem por resultado, é obrigatória a prestação de garantia pelo contratado.

§ 3º A duração dos contratos de que trata este artigo será de até 10 (dez) anos, improrrogável.

§ 4º As contratações das obras e serviços no âmbito do Programa Nacional de Dragagem Portuária e Hidroviária II poderão ser feitas por meio de licitações internacionais e utilizar o Regime Diferenciado de Contratações Públicas, de que trata a Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011.

§ 5º A administração pública poderá contratar empresa para gerenciar e auditar os serviços e obras contratados na forma do caput.

Art. 55. As embarcações destinadas à dragagem sujeitam-se às normas específicas de segurança da navegação estabelecidas pela autoridade marítima e não se submetem ao disposto na Lei nº 9.432, de 8 de janeiro de 1997.

CAPÍTULO IX
DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 56. (VETADO).

Parágrafo único. (VETADO).

Art. 57. Os contratos de arrendamento em vigor firmados sob a Lei n° 8.630, de 25 de fevereiro de 1993, que possuam previsão expressa de prorrogação ainda não realizada, poderão ter sua prorrogação antecipada, a critério do poder concedente.

§ 1º A prorrogação antecipada de que trata o caput dependerá da aceitação expressa de obrigação de realizar investimentos, segundo plano elaborado pelo arrendatário e aprovado pelo poder concedente em até 60 (sessenta) dias.

§ 2º (VETADO).

§ 3º Caso, a critério do poder concedente, a antecipação das prorrogações de que trata o caput não seja efetivada, tal decisão não implica obrigatoriamente na recusa da prorrogação contratual prevista originalmente.

§ 4º (VETADO).

§ 5º O Poder Executivo deverá encaminhar ao Congresso Nacional, até o último dia útil do mês de março de cada ano, relatório detalhado sobre a implementação das iniciativas tomadas com base nesta Lei, incluindo, pelo menos, as seguintes informações:

I – relação dos contratos de arrendamento e concessão em vigor até 31 de dezembro do ano anterior, por porto organizado, indicando data dos contratos, empresa detentora, objeto detalhado, área, prazo de vigência e situação de adimplemento com relação às cláusulas contratuais;

II – relação das instalações portuárias exploradas mediante autorizações em vigor até 31 de dezembro do ano anterior, segundo a localização, se dentro ou fora do porto organizado, indicando data da autorização, empresa detentora, objeto detalhado, área, prazo de vigência e situação de adimplemento com relação às cláusulas dos termos de adesão e autorização;

III – relação dos contratos licitados no ano anterior com base no disposto no art. 56 desta Lei, por porto organizado, indicando data do contrato, modalidade da licitação, empresa detentora, objeto, área, prazo de vigência e valor dos investimentos realizados e previstos nos contratos de concessão ou arrendamento;

IV – relação dos termos de autorização e os contratos de adesão adaptados no ano anterior, com base no disposto nos arts. 58 e 59 desta Lei, indicando data do contrato de autorização, empresa detentora, objeto, área, prazo de vigência e valor dos investimentos realizados e previstos nos termos de adesão e autorização;

V – relação das instalações portuárias operadas no ano anterior com base no previsto no art. 7º desta Lei, indicando empresa concessionária, empresa que utiliza efetivamente a instalação portuária, motivo e justificativa da utilização por interessado não detentor do arrendamento ou concessão e prazo de utilização.

Art. 58. Os termos de autorização e os contratos de adesão em vigor deverão ser adaptados ao disposto nesta Lei, em especial ao previsto nos §§ 1º a 4º do art. 8º, independentemente de chamada pública ou processo seletivo.

Parágrafo único. A Antaq deverá promover a adaptação de que trata o caput no prazo de 1 (um) ano, contado da data de publicação desta Lei.

Art. 59. As instalações portuárias enumeradas nos incisos I a IV do caput do art. 8º, localizadas dentro da área do porto organizado, terão assegurada a continuidade das suas atividades, desde que realizada a adaptação nos termos do art. 58.

Parágrafo único. Os pedidos de autorização para exploração de instalações portuárias enumeradas nos incisos I a IV do art. 8º, localizadas dentro da área do porto organizado, protocolados na Antaq até dezembro de 2012, poderão ser deferidos pelo poder concedente, desde que tenha sido comprovado até a referida data o domínio útil da área.

Art. 60. Os procedimentos licitatórios para contratação de dragagem homologados e os contratos de dragagem em vigor na data da publicação desta Lei permanecem regidos pelo disposto na Lei no 11.610, de 12 de dezembro de 2007.

Art. 61. Até a publicação do regulamento previsto nesta Lei, ficam mantidas as regras para composição dos conselhos da autoridade portuária e dos conselhos de supervisão e diretorias executivas dos órgãos de gestão de mão de obra.

Art. 62. O inadimplemento, pelas concessionárias, arrendatárias, autorizatárias e operadoras portuárias no recolhimento de tarifas portuárias e outras obrigações financeiras perante a administração do porto e a Antaq, assim declarado em decisão final, impossibilita a inadimplente de celebrar ou prorrogar contratos de concessão e arrendamento, bem como obter novas autorizações.

§ 1º Para dirimir litígios relativos aos débitos a que se refere o caput, poderá ser utilizada a arbitragem, nos termos da Lei no 9.307, de 23 de setembro de 1996. (Regulamento)

§ 2º O impedimento previsto no caput também se aplica às pessoas jurídicas, direta ou indiretamente, controladoras, controladas, coligadas, ou de controlador comum com a inadimplente.

Art. 63. As Companhias Docas observarão regulamento simplificado para contratação de serviços e aquisição de bens, observados os princípios constitucionais da publicidade, impessoalidade, moralidade, economicidade e eficiência.

Art. 64. As Companhias Docas firmarão com a Secretaria de Portos da Presidência da República compromissos de metas e desempenho empresarial que estabelecerão, nos termos do regulamento:

I – objetivos, metas e resultados a serem atingidos, e prazos para sua consecução;

II – indicadores e critérios de avaliação de desempenho;

III – retribuição adicional em virtude do seu cumprimento; e

IV – critérios para a profissionalização da gestão das Docas.

Art. 65. Ficam transferidas à Secretaria de Portos da Presidência da República as competências atribuídas ao Ministério dos Transportes e ao Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes – DNIT em leis gerais e específicas relativas a portos fluviais e lacustres, exceto as competências relativas a instalações portuárias públicas de pequeno porte.

Art. 66. Aplica-se subsidiariamente às licitações de concessão de porto organizado e de arrendamento de instalação portuária o disposto nas Leis nºs 12.462, de 4 de agosto de 2011, 8.987, de 13 de fevereiro de 1995, e8.666, de 21 de junho de 1993.

Art. 67. Aplica-se subsidiariamente a esta Lei o disposto na Lei nº 10.233, de 5 de junho de 2001, em especial no que se refere às competências e atribuições da Antaq.

Art. 68. As poligonais de áreas de portos organizados que não atendam ao disposto no art. 15 deverão ser adaptadas no prazo de 1 (um) ano.

Art. 69. (VETADO).

Art. 70. O art. 29 da Lei no 5.025, de 10 de junho de 1966, passa a vigorar com a seguinte redação:

> "Art. 29. Os serviços públicos necessários à importação e exportação deverão ser centralizados pela administração pública em todos os portos organizados.
>
> § 1º Os serviços de que trata o caput serão prestados em horário corrido e coincidente com a operação de cada porto, em turnos, inclusive aos domingos e feriados.
>
> § 2º O horário previsto no § 1º poderá ser reduzido por ato do Poder Executivo, desde que não haja prejuízo à segurança nacional e à operação portuária.
>
> ...." (NR)

Art. 71. A Lei nº 10.233, de 5 de junho de 2001, passa a vigorar com as seguintes alterações:

"Art. 13. Ressalvado o disposto em legislação específica, as outorgas a que se refere o inciso I do caput do art. 12 serão realizadas sob a forma de:

...." (NR)

"Art. 14. Ressalvado o disposto em legislação específica, o disposto no art. 13 aplica-se conforme as seguintes diretrizes:

....

III – depende de autorização:

....

c) a construção e a exploração das instalações portuárias de que trata o art. 8º da Lei na qual foi convertida a Medida Provisória nº 595, de 6 de dezembro de 2012;

....

g) (revogada);

h) (revogada);

...." (NR)

"Art. 20. ....

I – implementar, nas respectivas esferas de atuação, as políticas formuladas pelo Conselho Nacional de Integração de Políticas de Transporte, pelo Ministério dos Transportes e pela Secretaria de Portos da Presidência da República, nas respectivas áreas de competência, segundo os princípios e diretrizes estabelecidos nesta Lei;

...." (NR)

"Art. 21. Ficam instituídas a Agência Nacional de Transportes Terrestres – ANTT e a Agência Nacional de Transportes Aquaviários – ANTAQ, entidades integrantes da administração federal indireta, submetidas ao regime autárquico especial e vinculadas, respectivamente, ao Ministério dos Transportes e à Secretaria de Portos da Presidência da República, nos termos desta Lei.

...." (NR)

"Art. 23. Constituem a esfera de atuação da Antaq:

....

II – os portos organizados e as instalações portuárias neles localizadas;

III – as instalações portuárias de que trata o art. 8º da Lei na qual foi convertida a Medida Provisória no 595, de 6 de dezembro de 2012;

....

§ 1º A Antaq articular-se-á com órgãos e entidades da administração, para resolução das interfaces do transporte aquaviário com as outras modalidades de transporte, com a finalidade de promover a movimentação intermodal mais econômica e segura de pessoas e bens.

...." (NR)

"Art. 27. ....

I – promover estudos específicos de demanda de transporte aquaviário e de atividades portuárias;

....

III – propor ao Ministério dos Transportes o plano geral de outorgas de exploração da infraestrutura aquaviária e de prestação de serviços de transporte aquaviário;

a) (revogada);

b) (revogada);

....

VII – promover as revisões e os reajustes das tarifas portuárias, assegurada a comunicação prévia, com antecedência mínima de 15 (quinze) dias úteis, ao po-

der concedente e ao Ministério da Fazenda;

....

XIV – estabelecer normas e padrões a serem observados pelas administrações portuárias, concessionários, arrendatários, autorizatários e operadores portuários, nos termos da Lei na qual foi convertida aMedida Provisória nº 595, de 6 de dezembro de 2012;

XV – elaborar editais e instrumentos de convocação e promover os procedimentos de licitação e seleção para concessão, arrendamento ou autorização da exploração de portos organizados ou instalações portuárias, de acordo com as diretrizes do poder concedente, em obediência ao disposto na Lei na qual foi convertida a Medida Provisória nº 595, de 6 de dezembro de 2012;

XVI – cumprir e fazer cumprir as cláusulas e condições dos contratos de concessão de porto organizado ou dos contratos de arrendamento de instalações portuárias quanto à manutenção e reposição dos bens e equipamentos reversíveis à União de que trata o inciso VIII do caput do art. 5º da Lei na qual foi convertida a Medida Provisória nº 595, de 6 de dezembro de 2012;

....

XXII – fiscalizar a execução dos contratos de adesão das autorizações de instalação portuária de que trata o art. 8º da Lei na qual foi convertida a Medida Provisória nº 595, de 6 de dezembro de 2012;

....

XXV – celebrar atos de outorga de concessão para a exploração da infraestrutura aquaviária, gerindo e fiscalizando os respectivos contratos e demais instrumentos administrativos;

XXVI – fiscalizar a execução dos contratos de concessão de porto organizado e de arrendamento de instalação portuária, em conformidade com o disposto na Lei na qual foi convertida a Medida Provisória nº 595, de 6 de dezembro de 2012;

XXVII – (revogado).

§ 1º ....

II – participar de foros internacionais, sob a coordenação do Poder Executivo; e

....

§ 3º (Revogado).

§ 4º (Revogado).” (NR)

“Art. 33. Ressalvado o disposto em legislação específica, os atos de outorga de autorização, concessão ou permissão editados e celebrados pela ANTT e pela Antaq obedecerão ao disposto na Lei no8.987, de 13 de fevereiro de 1995, nas Subseções II, III, IV e V desta Seção e nas regulamentações complementares editadas pelas Agências.” (NR)

“Art. 34-A. ....

§ 2º O edital de licitação indicará obrigatoriamente, ressalvado o disposto em legislação específica:

....” (NR)

“Art. 35. O contrato de concessão deverá refletir fielmente as condições do edital e da proposta vencedora e terá como cláusulas essenciais, ressalvado o disposto em legislação específica, as relativas a:

....” (NR)

“Art. 43. A autorização, ressalvado o disposto em legislação específica, será outorgada segundo as diretrizes estabe-

lecidas nos arts. 13 e 14 e apresenta as seguintes características:

...." (NR)

"Art. 44. A autorização, ressalvado o disposto em legislação específica, será disciplinada em regulamento próprio e será outorgada mediante termo que indicará:

...." (NR)

"Art. 51-A. Fica atribuída à Antaq a competência de fiscalização das atividades desenvolvidas pelas administrações de portos organizados, pelos operadores portuários e pelas arrendatárias ou autorizatárias de instalações portuárias, observado o disposto na Lei na qual foi convertida a Medida Provisória no 595, de 6 de dezembro de 2012.

§ 1º Na atribuição citada no caput incluem-se as administrações dos portos objeto de convênios de delegação celebrados nos termos da Lei no 9.277, de 10 de maio de 1996.

§ 2º A Antaq prestará ao Ministério dos Transportes ou à Secretaria de Portos da Presidência da República todo apoio necessário à celebração dos convênios de delegação." (NR)

"Art. 56. ....

Parágrafo único. Cabe ao Ministro de Estado dos Transportes ou ao Ministro de Estado Chefe da Secretaria de Portos da Presidência da República, conforme o caso, instaurar o processo administrativo disciplinar, competindo ao Presidente da República determinar o afastamento preventivo, quando for o caso, e proferir o julgamento." (NR)

"Art. 67. As decisões das Diretorias serão tomadas pelo voto da maioria absoluta de seus membros, cabendo ao Diretor-Geral o voto de qualidade, e serão registradas em atas.

Parágrafo único. As datas, as pautas e as atas das reuniões de Diretoria, assim como os documentos que as instruam, deverão ser objeto de ampla publicidade, inclusive por meio da internet, na forma do regulamento." (NR)

"Art. 78. A ANTT e a Antaq submeterão ao Ministério dos Transportes e à Secretaria de Portos da Presidência da República, respectivamente, suas propostas orçamentárias anuais, nos termos da legislação em vigor.

...." (NR)

"Art. 78-A. ....

§ 1º Na aplicação das sanções referidas no caput, a Antaq observará o disposto na Lei na qual foi convertida a Medida Provisória nº 595, de 6 de dezembro de 2012.

§ 2º A aplicação da sanção prevista no inciso IV do caput, quando se tratar de concessão de porto organizado ou arrendamento e autorização de instalação portuária, caberá ao poder concedente, mediante proposta da Antaq." (NR)

"Art. 81. ....

III – instalações e vias de transbordo e de interface intermodal, exceto as portuárias;

IV – (revogado)." (NR)

"Art. 82. ....

§ 2º No exercício das atribuições previstas neste artigo e relativas a vias navegáveis, o DNIT observará as prerrogativas específicas da autoridade marítima.

...." (NR)

Art. 72. A Lei no 10.683, de 28 de maio de 2003, passa a vigorar com as seguintes alterações:

"Art. 24-A. À Secretaria de Portos compete assessorar direta e imediatamente

o Presidente da República na formulação de políticas e diretrizes para o desenvolvimento e o fomento do setor de portos e instalações portuárias marítimos, fluviais e lacustres e, especialmente, promover a execução e a avaliação de medidas, programas e projetos de apoio ao desenvolvimento da infraestrutura e da superestrutura dos portos e instalações portuárias marítimos, fluviais e lacustres.

....

§ 2º ....

III – a elaboração dos planos gerais de outorgas;

....

V – o desenvolvimento da infraestrutura e da superestrutura aquaviária dos portos e instalações portuárias sob sua esfera de atuação, com a finalidade de promover a segurança e a eficiência do transporte aquaviário de cargas e de passageiros.

....” (NR)

“Art. 27. ....

XXII – ....

a) política nacional de transportes ferroviário, rodoviário e aquaviário;

b) marinha mercante e vias navegáveis; e

c) participação na coordenação dos transportes aeroviários;

....” (NR)

Art. 73. A Lei no 9.719, de 27 de novembro de 1998, passa a vigorar acrescida do seguinte art. 10-A:

“Art. 10-A. É assegurado, na forma do regulamento, benefício assistencial mensal, de até 1 (um) salário mínimo, aos trabalhadores portuários avulsos, com mais de 60 (sessenta) anos, que não cumprirem os requisitos para a aquisição das modalidades de aposentadoria previstas nos arts. 42, 48, 52 e 57 da Lei no 8.213, de 24 de julho de 1991, e que não possuam meios para prover a sua subsistência.

Parágrafo único. O benefício de que trata este artigo não pode ser acumulado pelo beneficiário com qualquer outro no âmbito da seguridade social ou de outro regime, salvo os da assistência médica e da pensão especial de natureza indenizatória.”

Art. 74. (VETADO).

Art. 75. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 76. Ficam revogados:

I – a Lei nº 8.630, de 25 de fevereiro de 1993;

II – a Lei nº 11.610, de 12 de dezembro de 2007;

III – o art. 21 da Lei nº 11.314, de 3 de julho de 2006;

IV – o art. 14 da Lei nº 11.518, de 5 de setembro de 2007;

V – os seguintes dispositivos da Lei nº 10.233, de 5 de junho de 2001:

a) as alíneas g e h do inciso III do caput do art. 14;

b) as alíneas a e b do inciso III do caput do art. 27;

c) o inciso XXVII do caput do art. 27;

d) os §§ 3º e 4º do art. 27; e

e) o inciso IV do caput do art. 81; e

VI – o art. 11 da Lei no 9.719, de 27 de novembro de 1998.

Brasília, 5 de junho de 2013; 192º da Independência e 125º da República.

DILMA ROUSSEFF

José Eduardo Cardozo

Guido Mantega

César Borges

Manoel Dias

Miriam Belchior

Garibaldi Alves Filho

Luis Inácio Lucena Adams

Mário Lima Júnior

Este texto não substitui o publicado no DOU de 5.6.2013 – edição extra

Slides – Lei dos Portos – Lei nº 12.815/2013C

casa do concurseiro
SINTA-SE EM CASA PARA ESTUDAR CONOSCO

LEI 12.815 DE 05 DE JUNHO DE 2013

Dispõe sobre a exploração direta e indireta pela União de portos e instalações portuárias e sobre as atividades desempenhadas pelos operadores portuários

Prof. Esp. Carlos Eduardo Trussardi

casa do concurseiro
SINTA-SE EM CASA PARA ESTUDAR CONOSCO

- O presente dispositivo legal regula a exploração pela União, direta ou indiretamente, dos portos e instalações portuárias e as atividades desempenhadas pelos operadores portuários.

- A exploração indireta do porto organizado e das instalações portuárias nele localizadas ocorrerá mediante **concessão** e **arrendamento de bem público**.
- A exploração indireta das instalações portuárias localizadas fora da área do porto organizado ocorrerá mediante **autorização**, nos termos desta Lei.
- As **concessões**, os **arrendamentos** e as **autorizações** de que trata esta Lei serão outorgados a pessoa jurídica que demonstre capacidade para seu desempenho, por sua conta e risco.

Conceitos

- **I - porto organizado:** bem público construído e aparelhado para atender a necessidades de navegação, de movimentação de passageiros ou de movimentação e armazenagem de mercadorias, e cujo tráfego e operações portuárias estejam sob jurisdição de autoridade portuária;
- **II - área do porto organizado:** área delimitada por ato do Poder Executivo que compreende as instalações portuárias e a infraestrutura de proteção e de acesso ao porto organizado;
- **III - instalação portuária:** instalação localizada dentro ou fora da área do porto organizado e utilizada em movimentação de passageiros, em movimentação ou armazenagem de mercadorias, destinadas ou provenientes de transporte aquaviário;

- **IV - terminal de uso privado:** instalação portuária explorada mediante autorização e localizada fora da área do porto organizado;
- **V - estação de transbordo de cargas:** instalação portuária explorada mediante autorização, localizada fora da área do porto organizado e utilizada exclusivamente para operação de transbordo de mercadorias em embarcações de navegação interior ou cabotagem;
- **VI - instalação portuária pública de pequeno porte:** instalação portuária explorada mediante autorização, localizada fora do porto organizado e utilizada em movimentação de passageiros ou mercadorias em embarcações de navegação interior;
- **VII - instalação portuária de turismo:** instalação portuária explorada mediante arrendamento ou autorização e utilizada em embarque, desembarque e trânsito de passageiros, tripulantes e bagagens, e de insumos para o provimento e abastecimento de embarcações de turismo;

- **IX - concessão:** cessão onerosa do porto organizado, com vistas à administração e à exploração de sua infraestrutura por prazo determinado;
- **X - delegação:** transferência, mediante convênio, da administração e da exploração do porto organizado para Municípios ou Estados, ou a consórcio público, nos termos da Lei nº 9.277, de 10 de maio de 1996;
- **XI - arrendamento:** cessão onerosa de área e infraestrutura públicas localizadas dentro do porto organizado, para exploração por prazo determinado;
- **XII - autorização:** outorga de direito à exploração de instalação portuária localizada fora da área do porto organizado e formalizada mediante contrato de adesão; e
- **XIII - operador portuário:** pessoa jurídica pré-qualificada para exercer as atividades de movimentação de passageiros ou movimentação e armazenagem de mercadorias, destinadas ou provenientes de transporte aquaviário, dentro da área do porto organizado.

Diretrizes da Exploração

- I - expansão, modernização e otimização da infraestrutura e da superestrutura que integram os portos organizados e instalações portuárias;
- II - garantia da modicidade e da publicidade das tarifas e preços praticados no setor, da qualidade da atividade prestada e da efetividade dos direitos dos usuários;
- III - estímulo à modernização e ao aprimoramento da gestão dos portos organizados e instalações portuárias, à valorização e à qualificação da mão de obra portuária e à eficiência das atividades prestadas;
- IV - promoção da segurança da navegação na entrada e na saída das embarcações dos portos; e
- V - estímulo à concorrência, incentivando a participação do setor privado e assegurando o amplo acesso aos portos organizados, instalações e atividades portuárias.

- A concessão e o arrendamento de bem público destinado à atividade portuária serão realizados mediante a celebração de contrato, sempre precedida de licitação, em conformidade com o disposto nesta Lei e no seu regulamento.

Cláusulas essenciais

- I - ao objeto, à área e ao prazo;
- II - ao modo, forma e condições da exploração do porto organizado ou instalação portuária;
- III - aos critérios, indicadores, fórmulas e parâmetros definidores da qualidade da atividade prestada, assim como às metas e prazos para o alcance de determinados níveis de serviço;
- IV - ao valor do contrato, às tarifas praticadas e aos critérios e procedimentos de revisão e reajuste;

- V - aos investimentos de responsabilidade do contratado;
- VI - aos direitos e deveres dos usuários, com as obrigações correlatas do contratado e as sanções respectivas;
- VII - às responsabilidades das partes;
- VIII - à reversão de bens;
- IX - aos direitos, garantias e obrigações do contratante e do contratado, inclusive os relacionados a necessidades futuras de suplementação, alteração e expansão da atividade e consequente modernização, aperfeiçoamento e ampliação das instalações;

- X - à forma de fiscalização das instalações, dos equipamentos e dos métodos e práticas de execução das atividades, bem como à indicação dos órgãos ou entidades competentes para exercê-las;
- XI - às garantias para adequada execução do contrato;
- XII - à responsabilidade do titular da instalação portuária pela inexecução ou deficiente execução das atividades;
- XIII - às hipóteses de extinção do contrato;
- XIV - à obrigatoriedade da prestação de informações de interesse do poder concedente, da Agência Nacional de Transportes Aquaviários - ANTAQ e das demais autoridades que atuam no setor portuário, inclusive as de interesse específico da Defesa Nacional, para efeitos de mobilização;
- XV - à adoção e ao cumprimento das medidas de fiscalização aduaneira de mercadorias, veículos e pessoas;
- XVI - ao acesso ao porto organizado ou à instalação portuária pelo poder concedente, pela Antaq e pelas demais autoridades que atuam no setor portuário;
- XVII - às penalidades e sua forma de aplicação; e
- XVIII - ao foro.

- Nas licitações dos contratos de concessão e arrendamento, serão considerados como critérios para julgamento, de forma isolada ou combinada, a maior capacidade de movimentação, a menor tarifa ou o menor tempo de movimentação de carga, e outros estabelecidos no edital, na forma do regulamento.
- As licitações de que trata este artigo poderão ser realizadas na modalidade leilão, conforme regulamento.

- Serão exploradas mediante autorização, precedida de chamada ou anúncio públicos e, quando for o caso, processo seletivo público, as instalações portuárias localizadas fora da área do porto organizado, compreendendo as seguintes modalidades:

- I - terminal de uso privado;
- II - estação de transbordo de carga;
- III - instalação portuária pública de pequeno porte;
- IV - instalação portuária de turismo;

- A autorização será formalizada por meio de contrato de adesão, que conterá as cláusulas essenciais, exceto:

  - IV - ao valor do contrato, às tarifas praticadas e aos critérios e procedimentos de revisão e reajuste;
  - VIII - à reversão de bens;

Instalação dos Portos e Instalações Portuárias

- A celebração do contrato de concessão ou arrendamento e a expedição de autorização serão precedidas de:
- I - consulta à autoridade aduaneira;
- II - consulta ao respectivo poder público municipal; e
- III - emissão, pelo órgão licenciador, do termo de referência para os estudos ambientais com vistas ao licenciamento.

Portos Organizados

- Ato do Presidente da República disporá sobre a definição da área dos portos organizados, a partir de proposta da Secretaria de Portos da Presidência da República. do;

Competências do poder concernente

- I - elaborar o planejamento setorial em conformidade com as políticas e diretrizes de logística integrada;
- II - definir as diretrizes para a realização dos procedimentos licitatórios, das chamadas públicas e dos processos seletivos de que trata esta Lei, inclusive para os respectivos editais e instrumentos convocatórios;
- III - celebrar os contratos de concessão e arrendamento e expedir as autorizações de instalação portuária, devendo a Antaq fiscalizá-los em conformidade com o disposto na Lei nº 10.233, de 5 de junho de 2001; e
- IV - estabelecer as normas, os critérios e os procedimentos para a pré-qualificação dos operadores portuários.

DA ADMINISTRAÇÃO DO PORTO ORGANIZADO

- A administração do porto é exercida diretamente pela União, pela delegatária ou pela entidade concessionária do porto organizado.

Competências

- I - cumprir e fazer cumprir as leis, os regulamentos e os contratos de concessão;
- II - assegurar o gozo das vantagens decorrentes do melhoramento e aparelhamento do porto ao comércio e à navegação;
- III - pré-qualificar os operadores portuários, de acordo com as normas estabelecidas pelo poder concedente;
- IV - arrecadar os valores das tarifas relativas às suas atividades;

- V - fiscalizar ou executar as obras de construção, reforma, ampliação, melhoramento e conservação das instalações portuárias;
- VI - fiscalizar a operação portuária, zelando pela realização das atividades com regularidade, eficiência, segurança e respeito ao meio ambiente;
- VII - promover a remoção de embarcações ou cascos de embarcações que possam prejudicar o acesso ao porto;
- VIII - autorizar a entrada e saída, inclusive atracação e desatracação, o fundeio e o tráfego de embarcação na área do porto, ouvidas as demais autoridades do porto;

- IX - autorizar a movimentação de carga das embarcações, ressalvada a competência da autoridade marítima em situações de assistência e salvamento de embarcação, ouvidas as demais autoridades do porto;
- X - suspender operações portuárias que prejudiquem o funcionamento do porto, ressalvados os aspectos de interesse da autoridade marítima responsável pela segurança do tráfego aquaviário;
- XI - reportar infrações e representar perante a Antaq, visando à instauração de processo administrativo e aplicação das penalidades previstas em lei, em regulamento e nos contratos;
- XII - adotar as medidas solicitadas pelas demais autoridades no porto;
- XIII - prestar apoio técnico e administrativo ao conselho de autoridade portuária e ao órgão de gestão de mão de obra;
- XIV - estabelecer o horário de funcionamento do porto, observadas as diretrizes da Secretaria de Portos da Presidência da República, e as jornadas de trabalho no cais de uso público; e
- XV - organizar a guarda portuária, em conformidade com a regulamentação expedida pelo poder concedente.

Administração

- A entrada ou a saída de mercadorias procedentes do exterior ou a ele destinadas somente poderá efetuar-se em portos ou instalações portuárias alfandegados.

Compete ao Ministério da Fazenda

- I - cumprir e fazer cumprir a legislação que regula a entrada, a permanência e a saída de quaisquer bens ou mercadorias do País;
- II - fiscalizar a entrada, a permanência, a movimentação e a saída de pessoas, veículos, unidades de carga e mercadorias, sem prejuízo das atribuições das outras autoridades no porto;
- III - exercer a vigilância aduaneira e reprimir o contrabando e o descaminho, sem prejuízo das atribuições de outros órgãos;

- IV - arrecadar os tributos incidentes sobre o comércio exterior;
- V - proceder ao despacho aduaneiro na importação e na exportação;
- VI - proceder à apreensão de mercadoria em situação irregular, nos termos da legislação fiscal;
- VII - autorizar a remoção de mercadorias da área portuária para outros locais, alfandegados ou não, nos casos e na forma prevista na legislação aduaneira;
- VIII - administrar a aplicação de regimes suspensivos, exonerativos ou devolutivos de tributos às mercadorias importadas ou a exportar;
- IX - assegurar o cumprimento de tratados, acordos ou convenções internacionais no plano aduaneiro; e
- X - zelar pela observância da legislação aduaneira e pela defesa dos interesses fazendários nacionais.

Da operação Portuária

- A pré-qualificação do operador portuário será efetuada perante a **administração do porto**, conforme normas estabelecidas pelo poder concedente.
- As normas de pré-qualificação devem obedecer aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.
- A administração do porto terá prazo de 30 (trinta) dias, contado do pedido do interessado, **para decidir sobre a pré-qualificação**.

O operador portuário responde:

- I - a administração do porto pelos danos culposamente causados à infraestrutura, às instalações e ao equipamento de que a administração do porto seja titular, que se encontre a seu serviço ou sob sua guarda;
- II - o proprietário ou consignatário da mercadoria pelas perdas e danos que ocorrerem durante as operações que realizar ou em decorrência delas;
- III - o armador pelas avarias ocorridas na embarcação ou na mercadoria dada a transporte;

- IV - o trabalhador portuário pela remuneração dos serviços prestados e respectivos encargos;
- V - o órgão local de gestão de mão de obra do trabalho avulso pelas contribuições não recolhidas;
- VI - os órgãos competentes pelo recolhimento dos tributos incidentes sobre o trabalho portuário avulso; e
- VII - a autoridade aduaneira pelas mercadorias sujeitas a controle aduaneiro, no período em que lhe estejam confiadas ou quando tenha controle ou uso exclusivo de área onde se encontrem depositadas ou devam transitar.

Mão de obra portuária

- I - administrar o fornecimento da mão de obra do trabalhador portuário e do trabalhador portuário avulso;
- II - manter, com exclusividade, o cadastro do trabalhador portuário e o registro do trabalhador portuário avulso;
- III - treinar e habilitar profissionalmente o trabalhador portuário, inscrevendo-o no cadastro;
- IV - selecionar e registrar o trabalhador portuário avulso;
- V - estabelecer o número de vagas, a forma e a periodicidade para acesso ao registro do trabalhador portuário avulso;
- VI - expedir os documentos de identificação do trabalhador portuário; e
- VII - arrecadar e repassar aos beneficiários os valores devidos pelos operadores portuários relativos à remuneração do trabalhador portuário avulso e aos correspondentes encargos fiscais, sociais e previdenciários.

Conceitos

- I - capatazia: atividade de movimentação de mercadorias nas instalações dentro do porto, compreendendo o recebimento, conferência, transporte interno, abertura de volumes para a conferência aduaneira, manipulação, arrumação e entrega, bem como o carregamento e descarga de embarcações, quando efetuados por aparelhamento portuário;
- II - estiva: atividade de movimentação de mercadorias nos conveses ou nos porões das embarcações principais ou auxiliares, incluindo o transbordo, arrumação, peação e despeação, bem como o carregamento e a descarga, quando realizados com equipamentos de bordo;
- III - conferência de carga: contagem de volumes, anotação de suas características, procedência ou destino, verificação do estado das mercadorias, assistência à pesagem, conferência do manifesto e demais serviços correlatos, nas operações de carregamento e descarga de embarcações;

- IV - conserto de carga: reparo e restauração das embalagens de mercadorias, nas operações de carregamento e descarga de embarcações, reembalagem, marcação, remarcação, carimbagem, etiquetagem, abertura de volumes para vistoria e posterior recomposição;
- V - vigilância de embarcações: atividade de fiscalização da entrada e saída de pessoas a bordo das embarcações atracadas ou fundeadas ao largo, bem como da movimentação de mercadorias nos portalós, rampas, porões, conveses, plataformas e em outros locais da embarcação; e
- VI - bloco: atividade de limpeza e conservação de embarcações mercantes e de seus tanques, incluindo batimento de ferrugem, pintura, reparos de pequena monta e serviços correlatos.

DAS INFRAÇÕES E PENALIDADES

- Constitui infração toda ação ou omissão, **voluntária ou involuntária**, que importe em:
- I - realização de operações portuárias com infringência ao disposto nesta Lei ou com inobservância dos regulamentos do porto;
- II - recusa injustificada, por parte do órgão de gestão de mão de obra, da distribuição de trabalhadores a qualquer operador portuário; ou
- III - utilização de terrenos, área, equipamentos e instalações portuárias, dentro ou fora do porto organizado, com desvio de finalidade ou com desrespeito à lei ou aos regulamentos.

Importante!

- **“Responde pela infração, conjunta ou isoladamente, qualquer pessoa física ou jurídica que, intervindo na operação portuária, concorra para sua prática ou dela se beneficie”.**

- As infrações estão sujeitas às seguintes penas, aplicáveis separada ou cumulativamente, de acordo com a gravidade da falta:
- I - advertência;
- II - multa;
- III - proibição de ingresso na área do porto por período de 30 (trinta) a 180 (cento e oitenta) dias;
- IV - suspensão da atividade de operador portuário, pelo período de 30 (trinta) a 180 (cento e oitenta) dias; ou
- V - cancelamento do credenciamento do operador portuário.

Prog. Nac. de Dragagem

- As obras e serviços de engenharia de dragagem para manutenção ou ampliação de áreas portuárias e de hidrovias, inclusive canais de navegação, bacias de evolução e de fundeio, e berços de atracação, compreendendo a remoção do material submerso e a escavação ou derrocamento do leito;
- II - o serviço de sinalização e balizamento, incluindo a aquisição, instalação, reposição, manutenção e modernização de sinais náuticos e equipamentos necessários às hidrovias e ao acesso aos portos e terminais portuários;
- III - o monitoramento ambiental; e
- IV - o gerenciamento da execução dos serviços e obras.

- I - dragagem: obra ou serviço de engenharia que consiste na limpeza, desobstrução, remoção, derrocamento ou escavação de material do fundo de rios, lagos, mares, baías e canais;
- II - draga: equipamento especializado acoplado à embarcação ou à plataforma fixa, móvel ou flutuante, utilizado para execução de obras ou serviços de dragagem;
- III - material dragado: material retirado ou deslocado do leito dos corpos d'água decorrente da atividade de dragagem e transferido para local de despejo autorizado pelo órgão competente;

- IV - empresa de dragagem: pessoa jurídica que tenha por objeto a realização de obra ou serviço de dragagem com a utilização ou não de embarcação; e
- V - sinalização e balizamento: sinais náuticos para o auxílio à navegação e à transmissão de informações ao navegante, de forma a possibilitar posicionamento seguro de acesso e tráfego.

DECRETO Nº 8.033/2013

DECRETO Nº 8.033, DE 27 DE JUNHO DE 2013

Regulamenta o disposto na Lei no 12.815, de 5 de junho de 2013, e as demais disposições legais que regulam a exploração de portos organizados e de instalações portuárias.

A PRESIDENTA DA REPÚBLICA, no uso das atribuições que lhe conferem os arts. 84, caput, incisos IV e VI, alínea "a", e 21, caput, inciso XII, alínea "f", da Constituição, e tendo em vista o disposto nas Leis no 12.815, de 5 de junho de 2013, no 10.233, de 5 de junho de 2001, e no 10.683, de 28 de maio de 2003,

DECRETA:

CAPÍTULO I
DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1º Este Decreto regulamenta o disposto na Lei no 12.815, de 5 de junho de 2013, e as demais disposições legais que regulam a exploração de portos organizados e de instalações portuárias.

Parágrafo único. O poder concedente será exercido por intermédio da Secretaria de Portos da Presidência da República.

Art. 2º Sem prejuízo de outras atribuições previstas na legislação específica, compete ao poder concedente:

I – elaborar o plano geral de outorgas do setor portuário;

II – disciplinar conteúdo, forma e periodicidade de atualização dos planos de desenvolvimento e zoneamento dos portos;

III – definir diretrizes para a elaboração dos regulamentos de exploração dos portos;

IV – aprovar a transferência de controle societário ou de titularidade de contratos de concessão ou de arrendamento, previamente analisados pela Agência Nacional de Transportes Aquaviários – Antaq;

V – aprovar a realização de investimentos não previstos nos contratos de concessão ou de arrendamento, previamente analisados pela Antaq;

VI – conduzir e aprovar, sempre que necessários, os estudos de viabilidade técnica, econômica e ambiental do objeto da concessão ou do arrendamento; e

VII – aprovar e encaminhar ao Congresso Nacional o relatório de que trata o § 5º do art. 57 da Lei no 12.815, de 2013.

Art. 3º Sem prejuízo de outras atribuições previstas na legislação específica, compete à Antaq:

I – analisar a transferência de controle societário ou de titularidade de contratos de concessão ou de arrendamento;

II – analisar as propostas de realização de investimentos não previstos nos contratos de concessão ou de arrendamento;

III – arbitrar, na esfera administrativa, os conflitos de interesses e as controvérsias sobre os contratos não solucionados entre a administração do porto e a arrendatária;

IV – arbitrar, em grau de recurso, os conflitos entre agentes que atuem no porto organizado, ressalvadas as competências das demais autoridades públicas;

V – apurar, de ofício ou mediante provocação, práticas abusivas ou tratamentos discriminatórios, ressalvadas as competências previstas na Lei no 12.529, de 30 de novembro de 2011; e

VI – elaborar o relatório de que trata o § 5º do art. 57 da Lei nº 12.815, de 2013, e encaminhá-lo ao poder concedente.

Parágrafo único. A Antaq deverá cumprir o disposto no plano geral de outorgas para a realização das licitações de concessão e de arrendamento e das chamadas públicas para autorização de instalações portuárias.

Art. 4º Sem prejuízo de outras atribuições previstas na legislação específica, compete à administração do porto:

I – estabelecer o regulamento de exploração do porto, observadas as diretrizes do poder concedente; e

II – decidir sobre conflitos que envolvam agentes que atuam no porto organizado, ressalvadas as competências das demais autoridades públicas.

Parágrafo único. Nas concessões de porto organizado, o contrato disciplinará a extensão e a forma do exercício das competências da administração do porto.

CAPÍTULO II
DA EXPLORAÇÃO DOS PORTOS E DAS INSTALAÇÕES PORTUÁRIAS LOCALIZADAS DENTRO DA ÁREA DO PORTO ORGANIZADO

Seção I
DAS DISPOSIÇÕES GERAIS SOBRE A LICITAÇÃO DA CONCESSÃO E DO ARRENDAMENTO

Art. 5º A licitação para a concessão e para o arrendamento de bem público destinado à atividade portuária será regida pelo disposto na Lei no 12.815, de 2013, na Lei no 12.462, de 4 de agosto de 2011, neste Decreto e, subsidiariamente, no Decreto no 7.581, de 11 de outubro de 2011.

Parágrafo único. Na hipótese de transferência das competências para a elaboração do edital ou para a realização dos procedimentos licitatórios de que trata o § 5º do art. 6º da Lei no 12.815, de 2013, a administração do porto deverá observar o disposto neste Decreto, sem prejuízo do acompanhamento dos atos e procedimentos pela Antaq.

Art. 6º A realização dos estudos prévios de viabilidade técnica, econômica e ambiental do objeto do arrendamento ou da concessão, quando necessária, deverá observar as diretrizes do planejamento do setor portuário.

§ 1º Os estudos de que trata o caput poderão ser realizados em versão simplificada, conforme disciplinado pela Antaq, sempre que:

I – não haja alteração substancial da destinação da área objeto da concessão ou do arrendamento;

II – não haja alteração substancial das atividades desempenhadas pela concessionária ou arrendatária; ou

III – o objeto e as condições da concessão ou do arrendamento permitam, conforme estabelecido pelo poder concedente.

§ 2º As administrações dos portos encaminharão ao poder concedente e à Antaq todos os documentos e informações necessários ao desenvolvimento dos estudos previstos neste artigo.

§ 3º O poder concedente poderá autorizar a elaboração, por qualquer interessado, dos estudos de que trata o caput e, caso esses sejam utilizados para a licitação, deverá assegurar o ressarcimento dos dispêndios correspondentes.

Art. 7º Definido o objeto da licitação, a Antaq deverá adotar as providências previstas no art. 14 da Lei no 12.815, de 2013.

Seção II
DO EDITAL DA LICITAÇÃO

Art. 8º O edital definirá os critérios objetivos para o julgamento da licitação e disporá sobre:

I – o objeto, a área, o prazo e a possibilidade de prorrogação do contrato;

II – os prazos, os locais, os horários e as formas de recebimento da documentação exigida para a habilitação e das propostas, do julgamento da licitação e da assinatura dos contratos;

III – os prazos, os locais e os horários em que serão fornecidos aos interessados os dados, estudos e projetos necessários à elaboração dos orçamentos e à apresentação das propostas;

IV – os critérios e a relação dos documentos exigidos para aferição da capacidade técnica e econômico-financeira, da regularidade jurídica e fiscal dos licitantes e da garantia da proposta e da execução do contrato;

V – a relação dos bens afetos ao arrendamento ou à concessão;

VI – as regras para pedido de esclarecimento, impugnação administrativa e interposição de recursos; e

VII – a minuta do contrato de arrendamento ou de concessão e seus anexos.

Parágrafo único. O edital de licitação poderá impor ao vencedor a obrigação de indenizar o antigo titular pela parcela não amortizada dos investimentos realizados em bens afetos ao arrendamento ou à concessão, desde que tenham sido aprovados pelo poder concedente.

~~**Art. 9º** Nas licitações de concessão e de arrendamento, serão utilizados como critérios para julgamento, de forma isolada ou combinada, a maior capacidade de movimentação, a menor tarifa ou o menor tempo de movimentação de carga.~~

Art. 9º Nas licitações de concessão e de arrendamento, serão utilizados, de forma combinada ou isolada, os seguintes critérios para julgamento: (Redação dada pelo Decreto nº 8.464, de 2015)

I – maior capacidade de movimentação; (Incluído pelo Decreto nº 8.464, de 2015)

II – menor tarifa; (Incluído pelo Decreto nº 8.464, de 2015)

III – menor tempo de movimentação de carga; (Incluído pelo Decreto nº 8.464, de 2015)

IV – maior valor de investimento; (Incluído pelo Decreto nº 8.464, de 2015)

V – menor contraprestação do poder concedente; (Incluído pelo Decreto nº 8.464, de 2015)

VI – melhor proposta técnica, conforme critérios objetivos estabelecidos pelo poder concedente; ou (Incluído pelo Decreto nº 8.464, de 2015)

VII – maior valor de outorga. (Incluído pelo Decreto nº 8.464, de 2015)

~~**§ 1º** O edital poderá prever ainda a utilização de um dos seguintes critérios para julgamento, associado com um ou mais dos critérios previstos no caput:~~ (Revogado pelo Decreto nº 8.464, de 2015)

~~**I –** maior valor de investimento;~~ (Revogado pelo Decreto nº 8.464, de 2015)

~~**II –** menor contraprestação do poder concedente; ou~~ (Revogado pelo Decreto nº 8.464, de 2015)

~~**III –** melhor proposta técnica, conforme critérios objetivos estabelecidos pelo poder concedente.~~ (Revogado pelo Decreto nº 8.464, de 2015)

§ 2º A capacidade de movimentação poderá ser definida como:

I – capacidade estática, entendida como a quantidade máxima de carga que pode ser armazenada na instalação portuária a qualquer tempo;

II – capacidade dinâmica, entendida como a quantidade máxima de carga que pode ser movimentada na instalação portuária durante certo período de tempo e em nível adequado de serviço; ou

III – capacidade efetiva, entendida como a quantidade de carga movimentada na instalação portuária, durante certo período de tempo e em nível adequado de serviço.

§ 3º O menor tempo de movimentação poderá corresponder:

I – ao menor tempo médio de movimentação de determinadas cargas;

II – ao menor tempo médio de atendimento de uma embarcação de referência; ou

III – a outros critérios de aferição da eficiência do terminal na movimentação de cargas, conforme fixado no edital.

Art. 10. Na fase de habilitação das licitações previstas neste Decreto, será aplicado, no que couber, o disposto nos arts. 27 a 33 da Lei no 8.666, de 21 de junho de 1993.

Parágrafo único. Para a qualificação técnica nas licitações de arrendamento, o edital poderá estabelecer que o licitante assuma o compromisso de:

I – obter sua pré-qualificação como operador portuário perante a administração do porto; ou

II – contratar um operador portuário pré-qualificado perante a administração do porto para o desempenho das operações portuárias, sem prejuízo do integral cumprimento das metas de qualidade e de outras obrigações estabelecidas no contrato.

Art. 11. Deverá ser adotado o prazo mínimo de trinta dias para a apresentação de propostas, contado da data de publicação do edital.

§ 1º Será conferida publicidade ao edital mediante:

I – publicação de extrato do edital no Diário Oficial da União; e

II – divulgação em sítio eletrônico oficial da Secretaria de Portos da Presidência da República e da Antaq.

§ 2º As eventuais modificações no edital serão divulgadas no mesmo prazo dos atos e procedimentos originais, exceto quando a alteração não comprometer a formulação das propostas.

§ 3º A Antaq deverá convocar, com antecedência mínima de dez dias úteis de sua realização, audiência pública que deverá ocorrer com antecedência mínima de quinze dias úteis da data prevista para a publicação do edital.

Seção III
DO PROCEDIMENTO LICITATÓRIO

Art. 12. O procedimento licitatório observará as fases e a ordem previstas no art. 12 da Lei nº 12.462, de 2011.

Parágrafo único. As licitações adotarão preferencialmente os modos de disputa aberto ou combinado.

Art. 13. Após o encerramento da fase de apresentação de propostas, a comissão de licitação classificará as propostas em ordem decrescente, observadas as particularidades dos critérios de julgamento adotados.

§1º A comissão de licitação poderá negociar condições mais vantajosas com os licitantes.

§ 2º A negociação de que trata o § 1º será promovida segundo a ordem de classificação das propostas, assegurada a publicidade sobre seus termos e condições.

§ 3º Encerrada a sessão de julgamento, será dada publicidade à respectiva ata, com a ordem de classificação das propostas.

Art. 14. O procedimento licitatório terá fase recursal única, que se seguirá à habilitação do vencedor, exceto na hipótese de inversão de fases.

§ 1º Na fase recursal, serão analisados os recursos referentes ao julgamento das propostas ou lances e à habilitação do vencedor.

§ 2º Os licitantes que desejarem recorrer em face dos atos do julgamento da proposta ou da habilitação deverão manifestar, imediatamente após o término de cada sessão, sua intenção de recorrer, sob pena de preclusão.

Art. 15. O recurso será dirigido à Diretoria da Antaq, por intermédio da comissão de licitação, que apreciará sua admissibilidade.

§ 1º A comissão de licitação poderá, de ofício ou mediante provocação, reconsiderar sua decisão em até cinco dias úteis ou, nesse mesmo prazo, encaminhar o recurso à Antaq devidamente instruído.

§ 2º A Antaq deverá proferir sua decisão no prazo de cinco dias úteis, contado da data de seu recebimento.

Art. 16. Exauridos os recursos administrativos, o procedimento licitatório será encerrado e encaminhado ao poder concedente, que poderá:

I – determinar o retorno dos autos para saneamento de irregularidades que forem supríveis;

II – anular o procedimento, no todo ou em parte, por vício insanável;

III – revogar o procedimento por motivo de conveniência e oportunidade; ou

IV – adjudicar o objeto.

§ 1º As normas referentes à anulação e à revogação de licitações previstas no art. 49 da Lei no 8.666, de 1993, aplicam-se às contratações regidas por este Decreto.

§ 2º Caberá recurso da anulação ou da revogação da licitação no prazo de cinco dias úteis, contado da data da decisão.

Art. 17. Convocado para assinar o contrato, o interessado deverá observar os prazos e as condições estabelecidos no edital, sob pena de decadência do direito à contratação, sem prejuízo das sanções previstas na Lei no12.462, de 2011, e na Lei nº 8.666, de 1993.

§ 1º É facultado ao poder concedente, quando o convocado não assinar o contrato no prazo e nas condições estabelecidos:

I – determinar à Antaq que revogue a licitação, sem prejuízo da aplicação das cominações previstas na Lei no 8.666, de 1993; ou

II – determinar à Antaq que convoque os licitantes remanescentes, na ordem de classificação, para a celebração do contrato nas condições ofertadas pelo licitante vencedor.

§ 2º Na hipótese de nenhum dos licitantes aceitar a contratação nos termos do inciso II do § 1º, o poder concedente poderá determinar à Antaq que convoque os licitantes remanescentes, na ordem de classificação, para a celebração do contrato nas condições por eles ofertadas, desde que a proposta apresente condições melhores que o mínimo estipulado no edital.

Art. 18. Nos procedimentos licitatórios regidos por este Decreto, caberão:

I – pedidos de esclarecimento e impugnações ao edital, com antecedência mínima de cinco dias úteis da data de abertura das propostas; e

II – representações, no prazo de cinco dias úteis, contado da data da intimação, relativamente a atos de que não caiba recurso hierárquico.

§ 1º O prazo para apresentação de contrarrazões será o mesmo do recurso e começa-

rá imediatamente após o encerramento do prazo recursal.

§ 2º É assegurado aos licitantes vista dos documentos indispensáveis à defesa de seus interesses.

Seção IV
DOS CONTRATOS DE CONCESSÃO E DE ARRENDAMENTO

Art. 19. Os contratos de concessão e de arrendamento terão prazo de até vinte e cinco anos, prorrogável uma única vez, por período não superior ao originalmente contratado, a critério do poder concedente.

Art. 20. O objeto do contrato de concessão poderá abranger:

I – o desempenho das funções da administração do porto e a exploração direta e indireta das instalações portuárias;

II – o desempenho das funções da administração do porto e a exploração indireta das instalações portuárias, vedada a sua exploração direta; ou

III – o desempenho, total ou parcial, das funções de administração do porto, vedada a exploração das instalações portuárias.

Art. 21. Os contratos celebrados entre a concessionária e terceiros serão regidos pelas normas de direito privado, não se estabelecendo qualquer relação jurídica entre os terceiros e o poder concedente, sem prejuízo das atividades regulatória e fiscalizatória da Antaq.

§ 1º A execução das atividades contratadas com terceiros pressupõe o cumprimento:

I – do plano de desenvolvimento e zoneamento do porto;

II – das normas aplicáveis aos serviços concedidos e contratados; e

III – das condições estabelecidas no edital de licitação e no contrato de concessão, inclusive quanto às tarifas e aos preços praticados.

§ 2º Os contratos celebrados entre a concessionária e terceiros terão sua vigência máxima limitada ao prazo previsto para a concessão.

Art. 22. Os contratos de arrendamento e demais instrumentos voltados à exploração de áreas nos portos organizados vigentes no momento da celebração do contrato de concessão poderão ter sua titularidade transferida à concessionária, conforme previsto no edital de licitação.

§ 1º A concessionária deverá respeitar os termos contratuais originalmente pactuados.

§ 2º A transferência da titularidade afasta a aplicação das normas de direito público sobre os contratos.

Art. 23. Os contratos de concessão e arrendamento deverão resguardar o direito de passagem de infraestrutura de terceiros na área objeto dos contratos, conforme disciplinado pela Antaq e mediante justa indenização.

~~**Art. 24.** A aplicação do disposto no § 6º do art. 6º da Lei no 12.815, de 2013, só será permitida quando comprovada a inviabilidade técnica, operacional e econômica de realização de licitação de novo arrendamento.~~

Art. 24. A aplicação do disposto no § 6º do art. 6º da Lei nº 12.815, de 2013, só será permitida quando comprovada a inviabilidade técnica, operacional ou econômica de realização de licitação de novo arrendamento. (Redação dada pelo Decreto nº 8.464, de 2015)

Parágrafo único. A expansão da área do arrendamento ensejará a revisão de metas, tarifas e outros parâmetros contratuais, de forma a incorporar ao contrato os ganhos de eficiência referidos no § 6º do art. 6o da Lei no 12.815, de 2013.

Seção V
DA EXPLORAÇÃO DIRETA OU INDIRETA DE ÁREAS NÃO AFETAS ÀS OPERAÇÕES PORTUÁRIAS

Art. 25. As áreas não afetas às operações portuárias e suas destinações serão previstas no plano de desenvolvimento e zoneamento do porto.

Parágrafo único. Para a exploração indireta das áreas referidas no caput, a administração do porto submeterá à aprovação do poder concedente a proposta de uso da área.

CAPÍTULO III
DA AUTORIZAÇÃO DE INSTALAÇÕES PORTUÁRIAS

Art. 26. Serão exploradas mediante autorização, formalizada por meio da celebração de contrato de adesão, as instalações portuárias localizadas fora da área do porto organizado, compreendendo as seguintes modalidades:

I – terminal de uso privado;

II – estação de transbordo de carga;

III – instalação portuária pública de pequeno porte; e

IV – instalação portuária de turismo.

§ 1º O início da operação da instalação portuária deverá ocorrer no prazo de três anos, contado da data de celebração do contrato de adesão, prorrogável uma única vez, por igual período, a critério do poder concedente.

§ 2º O pedido de prorrogação do prazo para o início da operação deverá ser justificado e acompanhado de documentação que comprove a exequibilidade do novo cronograma.

Art. 27. Os interessados em obter a autorização de instalação portuária poderão requerê-la à Antaq, a qualquer tempo, mediante a apresentação dos seguintes documentos, entre outros que poderão ser exigidos pela Antaq:

I – memorial descritivo das instalações, com as especificações estabelecidas pela Antaq, que conterá, no mínimo:

a) descrição da poligonal das áreas por meio de coordenadas georreferenciadas, discriminando separadamente a área pretendida em terra, a área pretendida para instalação de estrutura física sobre a água, a área pretendida para berços de atracação e a área necessária para a bacia de evolução e para o canal de acesso;

b) descrição dos acessos terrestres e aquaviários existentes e a serem construídos;

c) descrição do terminal, inclusive quanto às instalações de acostagem e armazenagem, seus berços de atracação e finalidades;

d) especificação da embarcação-tipo por berço;

e) descrição dos principais equipamentos de carga e descarga das embarcações e de movimentação das cargas nas instalações de armazenagem, informando a quantidade existente, capacidade e utilização;

f) cronograma físico e financeiro para a implantação da instalação portuária;

g) estimativa da movimentação de cargas ou passageiros; e

h) valor global do investimento; e

II – título de propriedade, inscrição de ocupação, certidão de aforamento ou contrato de cessão sob regime de direito real, ou outro instrumento jurídico que assegure o direito de uso e fruição do da área.

Parágrafo único. Recebido o requerimento de autorização, a Antaq deverá:

I – publicar em seu sítio eletrônico, em até cinco dias, a íntegra do conteúdo do requerimento e seus anexos; e

II – desde que a documentação esteja em conformidade com o disposto no caput, promover, em até dez dias, a abertura de processo de anúncio público, com prazo de trinta dias, a fim de identificar a existência de outros interessados em autorização de instalação portuária na mesma região e com características semelhantes.

Art. 28. O poder concedente poderá determinar à Antaq, a qualquer momento e em consonância com as diretrizes do planejamento e das políticas do setor portuário, a abertura de processo de chamada pública para identificar a existência de interessados na obtenção de autorização de instalação portuária.

Art. 29. O instrumento da abertura de chamada ou de anúncio públicos, cujos extratos serão publicados no Diário Oficial da União e no sítio eletrônico da Antaq, indicará obrigatoriamente os seguintes parâmetros:

I – a região geográfica na qual será implantada a instalação portuária;

II – o perfil das cargas a serem movimentadas; e

III – a estimativa do volume de cargas ou de passageiros a ser movimentado nas instalações portuárias.

§ 1º O perfil de cargas a serem movimentadas será classificado conforme uma ou mais das seguintes modalidades:

I – granel sólido;

II – granel líquido e gasoso;

III – carga geral; ou

IV – carga conteinerizada.

§ 2º Todas as propostas apresentadas durante o prazo de chamada ou de anúncio públicos, que se encontrem na mesma região geográfica, deverão ser reunidas em um mesmo procedimento e analisadas conjuntamente, independentemente do tipo de carga.

§ 3º Para participar de chamada ou de anúncio públicos, os demais interessados deverão apresentar a documentação exigida no caput do art. 27.

Art. 30. Encerrado o processo de chamada ou de anúncio públicos, o poder concedente deverá analisar a viabilidade locacional das propostas e sua adequação às diretrizes do planejamento e das políticas do setor portuário.

Parágrafo único. Para os fins deste Decreto, considera-se viabilidade locacional a possibilidade da implantação física de duas ou mais instalações portuárias na mesma região geográfica que não gere impedimento operacional a qualquer uma delas.

Art. 31. Poderão ser expedidas diretamente, independente da realização de processo seletivo público, as autorizações de instalação portuária quando:

I – o processo de chamada ou anúncio públicos for concluído com a participação de um único interessado; ou

II – não existir impedimento locacional à implantação concomitante de todas as instalações portuárias solicitadas.

Parágrafo único. Em qualquer caso, somente poderão ser autorizadas as instalações portuárias compatíveis com as diretrizes do planejamento e das políticas do setor portuário.

Art. 32. Nos casos de inviabilidade locacional à implantação concomitante das instalações portuárias solicitadas, a Antaq deverá:

I – definir os critérios de julgamento a serem utilizados no processo seletivo público; e

II – conferir prazo de trinta dias para que os interessados reformulem suas propostas, adaptando-as à participação no processo seletivo público.

§ 1º Eliminado o impedimento locacional após a reformulação prevista no inciso II do

caput, as propostas deverão ser novamente submetidas à aprovação do poder concedente, que poderá autorizar as instalações portuárias na forma do art. 31.

§ 2º Mantido o impedimento locacional após a reformulação prevista no inciso II do caput, caberá à Antaq promover processo seletivo público para seleção da melhor proposta.

§ 3º A Antaq disciplinará os procedimentos e prazos para realização do processo seletivo público de que trata este artigo.

Art. 33. Encerrada a chamada ou anúncio públicos na forma do art. 31 ou encerrado o processo seletivo público na forma do art. 32, os interessados terão o prazo de noventa dias, contado da data de publicação da decisão, para apresentar à Antaq os seguintes documentos, além de outros que venham a ser exigidos por norma específica:

I – comprovação de atendimento do disposto no art. 14 da Lei no 12.815, de 2013;

II – as garantias de execução a serem firmadas no momento de emissão da autorização, nos termos estabelecidos pela Antaq;

III – a documentação comprobatória de sua regularidade perante as Fazendas federal, estadual e municipal da sede da pessoa jurídica e o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço – FGTS; e

IV – parecer favorável da autoridade marítima, que deverá responder à consulta em prazo não superior a quinze dias.

Parágrafo único. O descumprimento do prazo a que se refere o caput ou a apresentação de documentação em desconformidade com o disposto neste Decreto ou nas normas da Antaq ensejará a desclassificação da proposta e a convocação dos demais interessados na ordem de classificação no processo seletivo público.

Art. 34. Encerrados os procedimentos para autorização, a Antaq enviará a documentação ao poder concedente que deverá, no prazo de quinze dias, contado da data do recebimento, analisar e deliberar sobre o resultado do processo e a celebração dos contratos de adesão.

Parágrafo único. Celebrados os contratos de adesão, os processos serão restituídos à Antaq para acompanhamento.

Art. 35. Não dependerão da celebração de novo contrato de adesão, bastando a aprovação pelo poder concedente:

I – a transferência de titularidade da autorização, desde que preservadas as condições estabelecidas no contrato de adesão original; ou

II – o aumento da capacidade de movimentação ou de armazenagem da instalação portuária, desde que não haja expansão de área original.

Parágrafo único. Sem prejuízo do disposto no caput, o poder concedente poderá, conforme disciplinado em ato do Ministro de Estado Chefe da Secretaria de Portos da Presidência da República, dispensar a emissão de nova autorização nas hipóteses de:

I – a alteração do tipo de carga movimentada; ou

II – a ampliação da área da instalação portuária, localizada fora do porto organizado, que não exceda a vinte e cinco por cento da área original, desde que haja viabilidade locacional.

CAPÍTULO IV
DO CONSELHO DE AUTORIDADE PORTUÁRIA

Art. 36. Será instituído em cada porto organizado um conselho de autoridade portuária, órgão consultivo da administração do porto.

§ 1º Compete ao conselho de autoridade portuária sugerir:

I – alterações do regulamento de exploração do porto;

II – alterações no plano de desenvolvimento e zoneamento do porto;

III – ações para promover a racionalização e a otimização do uso das instalações portuárias;

IV – medidas para fomentar a ação industrial e comercial do porto;

V – ações com objetivo de desenvolver mecanismos para atração de cargas;

VI – medidas que visem estimular a competitividade; e

VII – outras medidas e ações de interesse do porto.

§ 2º Compete ao conselho de autoridade portuária aprovar o seu regimento interno.

Art. 37. Cada conselho de autoridade portuária será constituído pelos membros titulares e seus suplentes:

I – do Poder Público, sendo:

a) quatro representantes da União, dentre os quais será escolhido o presidente do conselho;

b) um representante da autoridade marítima;

c) um representante da administração do porto;

d) um representante do Estado onde se localiza o porto; e

e) um representante dos Municípios onde se localizam o porto ou os portos organizados abrangidos pela concessão;

II – da classe empresarial, sendo:

a) dois representantes dos titulares de arrendamentos de instalações portuárias;

b) um representante dos operadores portuários; e

c) um representante dos usuários; e

III – da classe dos trabalhadores portuários, sendo:

a) dois representantes dos trabalhadores portuários avulsos; e

b) dois representante dos demais trabalhadores portuários.

§ 1º Para os efeitos do disposto neste artigo, os membros e seus suplentes do conselho serão indicados:

I – pelo Ministro de Estado Chefe da Secretaria de Portos da Presidência da República; pelo Comandante da Marinha; pela administração do porto; pelo Governador de Estado e pelo Prefeito do Município, respectivamente, no caso do inciso I do caput; e

II – pelas entidades de classe local das respectivas categorias profissionais e econômicas, nos casos dos incisos II e III do caput.

§ 2º Ato do Ministro de Estado Chefe da Secretaria de Portos definirá as entidades responsáveis pela indicação de que trata o inciso II do § 1º e os procedimentos a serem adotados para as indicações.

§ 3º Os membros do conselho serão designados por ato do Ministro de Estado Chefe da Secretaria de Portos da Presidência da República para um mandato de dois anos, admitida a recondução uma única vez, por igual período.

§ 4º A participação no conselho de autoridade portuária será considerada prestação de serviço público relevante, não remunerada.

§ 5º As deliberações do conselho serão tomadas de acordo com as seguintes regras:

I – cada representante terá direito a um voto; e

II – o presidente do conselho terá voto de qualidade.

§ 6º Perderá o mandato o membro do conselho que faltar, injustificadamente, a três reuniões consecutivas ou seis alternadas, assumindo a vaga o seu suplente até a efetivação de nova indicação.

CAPÍTULO V
DO ÓRGÃO GESTOR DE MÃO DE OBRA

Art. 38. O órgão de gestão de mão de obra terá, obrigatoriamente, um conselho de supervisão e uma diretoria-executiva.

§ 1º O conselho de supervisão será composto por três membros titulares e seus suplentes, sendo:

I – dois indicados pelas entidades de classe local das respectivas categorias econômicas; e

II – um indicado pelas entidades de classe local das categorias profissionais relativas às atividades previstas no § 1º do art. 40 da Lei nº 12.815, de 2013.

§ 2º Ato do Ministro de Estado Chefe da Secretaria de Portos definirá as entidades responsáveis pela indicação de que trata o § 1º e os procedimentos a serem adotados para as indicações.

§ 3º A Diretoria-Executiva será composta por um ou mais diretores, designados e destituíveis, a qualquer tempo, pelos operadores portuários que atuam no respectivo porto organizado, cujo prazo de gestão será de três anos, permitida a redesignação.

§ 4º Caso a Diretoria-Executiva seja composta por dois membros ou mais, um deles poderá ser indicado pelas respectivas entidades de classe das categorias profissionais relativas às atividades previstas no § 1º do art. 40 da Lei no 12.815, de 2013, conforme definido em convenção coletiva.

§ 5º Até um terço dos membros do conselho de supervisão poderá ser designado para exercício de cargos de diretores.

CAPÍTULO VI
DO FÓRUM PERMANENTE PARA QUALIFICAÇÃO DO TRABALHADOR PORTUÁRIO E DO SINE-PORTO

Art. 39. Fica instituído o Fórum Nacional Permanente para Qualificação do Trabalhador Portuário, com a finalidade de discutir as questões relacionadas a formação, qualificação e certificação profissional do trabalhador portuário e do trabalhador portuário avulso, em especial:

I – sua adequação aos modernos processos de movimentação de carga e de operação de aparelhos e equipamentos portuários; e

II – o treinamento multifuncional do trabalhador portuário e do trabalhador portuário avulso.

§ 1º Integrarão o Fórum Nacional Permanente para Qualificação do Trabalhador Portuário:

I – um representante de cada um dos seguintes órgãos e entidades:

a) Ministério do Trabalho e Emprego, que o coordenará;

b) Secretaria de Portos da Presidência da República;

c) Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão;

d) Ministério da Educação;

e) Secretaria-Geral da Presidência da República; e

f) Comando da Marinha;

II – três representantes de entidades empresariais, sendo:

a) um representante dos titulares de arrendamentos de instalações portuárias;

b) um representante dos operadores portuários; e

c) um representante dos usuários; e

III – três representantes da classe trabalhadora, sendo:

a) dois representantes dos trabalhadores portuários avulsos; e

b) um representante dos demais trabalhadores portuários.

§ 2º Os representantes de que tratam os incisos II e III do § 1º cumprirão mandatos de dois anos, permitida a recondução.

§ 3º Perderá o mandato o membro do Fórum de que tratam os incisos II e III do § 1º que faltar, injustificadamente, a três reuniões consecutivas ou seis alternadas, assumindo a vaga o seu suplente até a efetivação de nova indicação.

§ 4º Ato do Ministro de Estado Chefe da Secretaria de Portos definirá as entidades responsáveis pela indicação de que trata os incisos II e III do § 1º e os procedimentos a serem adotados para as indicações.

§ 5º A participação no Fórum será considerada prestação de serviço público relevante, não remunerada.

~~**Art. 40.** O Ministério do Trabalho e Emprego instituirá, no âmbito do Sistema Nacional de Emprego – SINE, banco de dados específico para trabalhadores portuários avulsos e demais trabalhadores portuários, com o objetivo de organizar a identificação e a oferta de mão de obra qualificada para o setor portuário, intitulado SINE-PORTO.~~

~~**§ 1º** O SINE-PORTO será de uso facultativo pelos trabalhadores e pelos operadores portuários, arrendatários ou autorizatários de instalações portuárias.~~

~~**§ 2º** Constarão do SINE-PORTO, no mínimo, as seguintes informações:~~

~~**I –** identificação do trabalhador;~~

~~**II –** qualificação profissional obtida para o exercício das funções; e~~

~~**III –** registro ou cadastramento em órgão de gestão de mão de obra, quando couber.~~

~~**§ 3º** Os trabalhadores portuários avulsos inscritos no respectivo órgão de gestão de mão de obra, constantes no SINE-PORTO, terão preferência no acesso a programas de formação ou qualificação profissional oferecidos no âmbito do SINE ou do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego – Pronatec, de que trata a Lei no 12.513, de 26 de outubro de 2011~~.

Art. 40. O Ministério do Trabalho e Emprego instituirá, no âmbito do Sistema Nacional de Emprego – SINE, banco de dados específico com o objetivo de organizar a identificação e a oferta de mão de obra qualificada para o setor portuário, intitulado SINE-PORTO. (Redação dada pelo Decreto nº 8.071, de 2013)

§ 1º Constarão do SINE-PORTO, no mínimo, as seguintes informações: (Redação dada pelo Decreto nº 8.071, de 2013)

I – identificação do trabalhador; (Incluído pelo Decreto nº 8.071, de 2013)

II – qualificação profissional obtida para o exercício das funções; e (Incluído pelo Decreto nº 8.071, de 2013)

III – registro ou cadastramento em órgão de gestão de mão de obra, quando couber. (Incluído pelo Decreto nº 8.071, de 2013)

§ 2º Os trabalhadores portuários avulsos inscritos no respectivo órgão de gestão de mão de obra, constantes no SINE-PORTO, terão preferência no acesso a programas de formação ou qualificação profissional oferecidos no âmbito do SINE ou do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego – Pronatec, de que trata a Lei nº

12.513, de 26 de outubro de 2011. (Redação dada pelo Decreto nº 8.071, de 2013)

CAPÍTULO VII
DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 41. A participação de um representante da classe empresarial e outro da classe trabalhadora no conselho de administração ou órgão equivalente da administração do porto, quando se tratar de entidade sob controle estatal, deverá estar prevista nos estatutos sociais das empresas públicas e sociedades de economia mista.

§ 1º A indicação dos representantes das classes empresarial e trabalhadora de que trata o caput será feita pelos respectivos representantes no conselho de autoridade portuária.

§ 2º A indicação do representante da classe trabalhadora e seu suplente recairá obrigatoriamente sobre empregado da entidade sob controle estatal.

§ 3º Os representantes da classe empresarial e da classe trabalhadora estão sujeitos aos critérios e exigências para o cargo de conselheiro de administração previstos em lei e no estatuto da respectiva entidade.

§ 4º Serão observadas, quanto aos requisitos e impedimentos para a participação nos conselhos de que trata o art. 21 da Lei nº 12.815, de 2013, as disposições constantes da legislação sobre conflitos de interesse no âmbito da administração pública federal e, subsidiariamente, da Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976.

Art. 42. A realização de investimentos não previstos nos contratos deverá ser precedida:

I – de comunicação à Antaq, no caso das instalações portuárias autorizadas; e

II – de análise da Antaq e de aprovação pelo poder concedente, no caso das concessões e arrendamentos.

Art. 43. Os requerimentos de autorização de instalação portuária apresentados à Antaq até a data de publicação deste Decreto e que atendam ao disposto na Lei no 12.815, de 2013, poderão ensejar a abertura imediata de processo de anúncio público.

Parágrafo único. Na hipótese de os requerimentos de que trata o caput não atenderem integralmente ao disposto no inciso I do caput do art. 27, os interessados poderão apresentar à Antaq a documentação faltante durante o prazo de trinta dias, a que se refere o inciso II do parágrafo único do art. 27.

Art. 44. A Antaq disciplinará, após consulta pública, as condições de acesso por qualquer interessado, em caráter excepcional, às instalações portuárias arrendadas, autorizadas ou exploradas pela concessionária, assegurada remuneração adequada a seu titular.

Art. 45. Ato conjunto dos Ministros de Estado da Fazenda, do Planejamento, Orçamento e Gestão, da Previdência Social, do Desenvolvimento Social e Combate à Fome e Chefe da Secretaria de Portos da Presidência da República disporá sobre a concessão do benefício assistencial de que trata o art. 10-A da Lei no 9.719, de 27 de novembro de 1998, e disciplinará:

I – o valor do benefício;

II – os critérios para a comprovação pelo trabalhador portuário avulso da insuficiência de meios para prover a sua subsistência;

III – os procedimentos para o requerimento e a concessão do benefício; e

IV – as hipóteses de perda ou cassação do benefício.

Parágrafo único. Para fins de habilitação ao benefício será exigida, cumulativamente, a comprovação de:

I – no mínimo quinze anos de registro ou cadastro como trabalhador portuário avulso;

II – comparecimento a, no mínimo, oitenta por cento das chamadas realizadas pelo respectivo órgão de gestão de mão de obra; e

III – comparecimento a, no mínimo, oitenta por cento dos turnos de trabalho para os quais tenha sido escalado no período.

Art. 46. Ato conjunto dos Ministros de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão e Chefe da Secretaria de Portos da Presidência da República estabelecerá os procedimentos para cessão de áreas públicas da União, com vistas à implantação de instalações portuárias.

Art. 47. Deverão ser publicados em até cento e oitenta dias, contados da data de publicação deste Decreto, os atos a que se referem os seguintes dispositivos:

I – § 2º do art. 37;

II – § 2º do art. 38;

III – § 4º do art. 39;

IV – art. 44;

V – art. 45; e

VI – art. 46.

Art. 48. Ficam revogados:

I – o Decreto no 4.391, de 26 de setembro de 2002; e

II – o Decreto no 6.620, de 29 de outubro de 2008.

Art. 49. Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 27 de junho de 2013; 192º da Independência e 125º da República.

DILMA ROUSSEFF
Guido Mantega
Manoel Dias
Miriam Belchio
Garibaldi Alves Filho
Tereza Campello
Gilberto Carvalho
Luís Inácio Lucena Adams
Leônidas Cristino

Slides - Decreto nº 8.033/2013

- O poder concedente será exercido por intermédio da Secretaria de Portos da Presidência da República.

Competências do poder concernente

- I - elaborar o plano geral de outorgas do setor portuário;
- II - disciplinar conteúdo, forma e periodicidade de atualização dos planos de desenvolvimento e zoneamento dos portos;
- III - definir diretrizes para a elaboração dos regulamentos de exploração dos portos;
- IV - aprovar a transferência de controle societário ou de titularidade de contratos de concessão ou de arrendamento, previamente analisados pela Agência Nacional de Transportes Aquaviários - Antaq;
- V - aprovar a realização de investimentos não previstos nos contratos de concessão ou de arrendamento, previamente analisados pela Antaq;
- VI - conduzir e aprovar, sempre que necessários, os estudos de viabilidade técnica, econômica e ambiental do objeto da concessão ou do arrendamento; e
- VII - aprovar e encaminhar ao Congresso Nacional o relatório

Compete a antaq

- I - analisar a transferência de controle societário ou de titularidade de contratos de concessão ou de arrendamento;
- II - analisar as propostas de realização de investimentos não previstos nos contratos de concessão ou de arrendamento;
- III - arbitrar, na esfera administrativa, os conflitos de interesses e as controvérsias sobre os contratos não solucionados entre a administração do porto e a arrendatária;
- IV - arbitrar, em grau de recurso, os conflitos entre agentes que atuem no porto organizado, ressalvadas as competências das demais autoridades públicas;
- V - apurar, de ofício ou mediante provocação, práticas abusivas ou tratamentos discriminatórios, ressalvadas as competências previstas na Lei nº 12.529, de 30 de novembro de 2011; e
- VI - elaborar o relatório

Administração do porto

- I - estabelecer o regulamento de exploração do porto, observadas as diretrizes do poder concedente; e
- II - decidir sobre conflitos que envolvam agentes que atuam no porto organizado, ressalvadas as competências das demais autoridades públicas.

- **As licitações do porto seguem o disposto na lei 12.815.**

Edital

- I - o objeto, a área, o prazo e a possibilidade de prorrogação do contrato;
- II - os prazos, os locais, os horários e as formas de recebimento da documentação exigida para a habilitação e das propostas, do julgamento da licitação e da assinatura dos contratos;
- III - os prazos, os locais e os horários em que serão fornecidos aos interessados os dados, estudos e projetos necessários à elaboração dos orçamentos e à apresentação das propostas;
- IV - os critérios e a relação dos documentos exigidos para aferição da capacidade técnica e econômico-financeira, da regularidade jurídica e fiscal dos licitantes e da garantia da proposta e da execução do contrato;
- V - a relação dos bens afetos ao arrendamento ou à concessão;
- VI - as regras para pedido de esclarecimento, impugnação administrativa e interposição de recursos; e
- VII - a minuta do contrato de arrendamento ou de concessão e seus anexos.

concessão e de arrendamento

- I - maior capacidade de movimentação; (Incluído pelo Decreto nº 8.464, de 2015)
- II - menor tarifa; (Incluído pelo Decreto nº 8.464, de 2015)
- III - menor tempo de movimentação de carga; (Incluído pelo Decreto nº 8.464, de 2015)
- IV - maior valor de investimento; (Incluído pelo Decreto nº 8.464, de 2015)
- V - menor contraprestação do poder concedente; (Incluído pelo Decreto nº 8.464, de 2015)
- VI - melhor proposta técnica, conforme critérios objetivos estabelecidos pelo poder concedente; ou (Incluído pelo Decreto nº 8.464, de 2015)
- VII - maior valor de outorga.

Importante

- As licitações adotarão preferencialmente os modos de disputa aberto ou combinado.
- A comissão de licitação poderá negociar condições mais vantajosas com os licitantes.
- Na fase recursal, serão analisados os recursos referentes ao julgamento das propostas ou lances e à habilitação do vencedor.
- O recurso será dirigido à Diretoria da Antaq, por intermédio da comissão de licitação, que apreciará sua admissibilidade.

- A comissão de licitação poderá, de ofício ou mediante provocação, reconsiderar sua decisão em até cinco dias úteis ou, nesse mesmo prazo, encaminhar o recurso à Antaq devidamente instruído.
- A Antaq deverá proferir sua decisão no prazo de cinco dias úteis, contado da data de seu recebimento.
- Exauridos os recursos administrativos, o procedimento licitatório será encerrado e encaminhado ao poder concedente, que poderá:
- I - determinar o retorno dos autos para saneamento de irregularidades que forem supríveis;
- II - anular o procedimento, no todo ou em parte, por vício insanável;
- III - revogar o procedimento por motivo de conveniência e oportunidade; ou
- IV - adjudicar o objeto.

Contratos de concessão e arrendamento

- Os contratos de concessão e de arrendamento terão prazo de até vinte e cinco anos, prorrogável uma única vez, por período não superior ao originalmente contratado, a **critério** do poder concedente.

O objeto do contrato de concessão poderá abranger:

- I - o desempenho das funções da administração do porto e a exploração direta e indireta das instalações portuárias;
- II - o desempenho das funções da administração do porto e a exploração indireta das instalações portuárias, vedada a sua exploração direta; ou
- III - o desempenho, total ou parcial, das funções de administração do porto, vedada a exploração das instalações portuárias.

- Os contratos celebrados entre a concessionária e terceiros serão regidos pelas **normas de direito privado**, não se estabelecendo qualquer relação jurídica entre os terceiros e o poder concedente, sem prejuízo das atividades regulatória e fiscalizatória da Antaq.

- I - terminal de uso privado;
- II - estação de transbordo de carga;
- III - instalação portuária pública de pequeno porte;
- IV - instalação portuária de turismo;
  - Exploradas mediante autorizãção

- A autorização será formalizada por meio de contrato de adesão, que conterá as cláusulas essenciais, exceto:
  - IV - ao valor do contrato, às tarifas praticadas e aos critérios e procedimentos de revisão e reajuste;
  - VIII - à reversão de bens;

Importante

- Poderão ser expedidas diretamente, independente da realização de processo seletivo público, as autorizações de instalação portuária quando:
- I - o processo de chamada ou anúncio públicos for concluído com a participação de um único interessado; ou
- II - não existir impedimento locacional à implantação concomitante de todas as instalações portuárias solicitadas.

- Não dependerão da celebração de novo contrato de adesão, bastando a aprovação pelo poder concedente:
- I - a transferência de titularidade da autorização, desde que preservadas as condições estabelecidas no contrato de adesão original; ou
- II - o aumento da capacidade de movimentação ou de armazenagem da instalação portuária, desde que não haja expansão de área original.

CONSELHO DE AUTORIDADE PORTUÁRIA

- Será instituído em cada porto organizado um conselho de autoridade portuária, órgão consultivo da administração do porto.

competências

- I - alterações do regulamento de exploração do porto;
- II - alterações no plano de desenvolvimento e zoneamento do porto;
- III - ações para promover a racionalização e a otimização do uso das instalações portuárias;
- IV - medidas para fomentar a ação industrial e comercial do porto;
- V - ações com objetivo de desenvolver mecanismos para atração de cargas;
- VI - medidas que visem estimular a competitividade; e
- VII - outras medidas e ações de interesse do porto.

ÓRGÃO GESTOR DE MÃO DE OBRA

- O órgão de gestão de mão de obra terá, obrigatoriamente, um conselho de supervisão e uma diretoria-executiva.
- O conselho de supervisão será composto por três membros titulares e seus suplentes, sendo:
- I - dois indicados pelas entidades de classe local das respectivas categorias econômicas; e
- II - um indicado pelas entidades de classe local.

Fórum Permanente

- Fica instituído o Fórum Nacional Permanente para Qualificação do Trabalhador Portuário, com a finalidade de discutir as questões relacionadas a formação, qualificação e certificação profissional do trabalhador portuário e do trabalhador portuário avulso

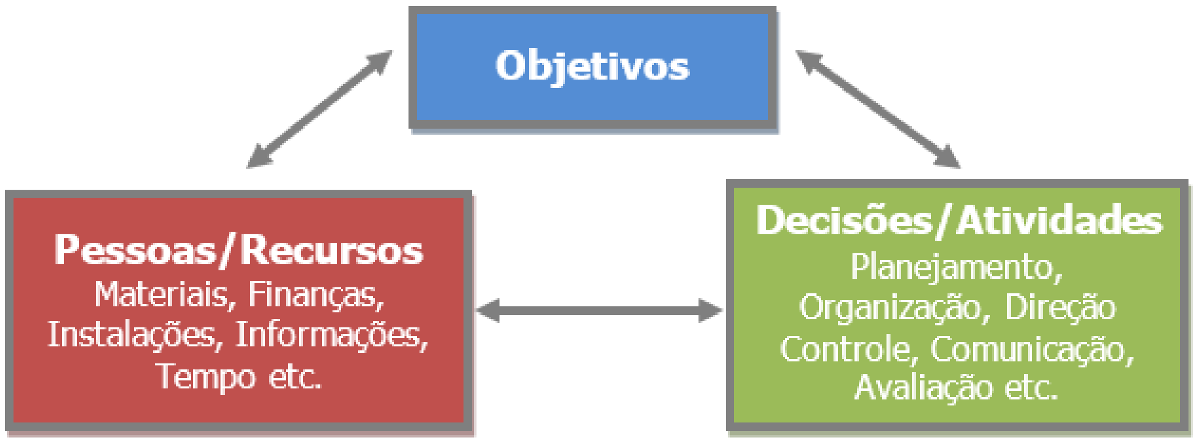
- I - sua adequação aos modernos processos de movimentação de carga e de operação de aparelhos e equipamentos portuários; e
- II - o treinamento multifuncional do trabalhador portuário e do trabalhador portuário avulso.

Conhecimento Específico

Professor Rafael Ravazolo

FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO

A Administração possui dezenas de definições na literatura especializada. De forma simples, pode-se dizer que administrar é a tarefa de tomar decisões sobre recursos para atingir objetivos.



Nesse contexto, o Processo Organizacional (ou Administrativo, ou de Gerenciamento) é o conjunto de decisões do administrador, ou seja, as funções que o gestor executa (planejar, organizar, dirigir, liderar, comunicar, controlar, avaliar, etc.).

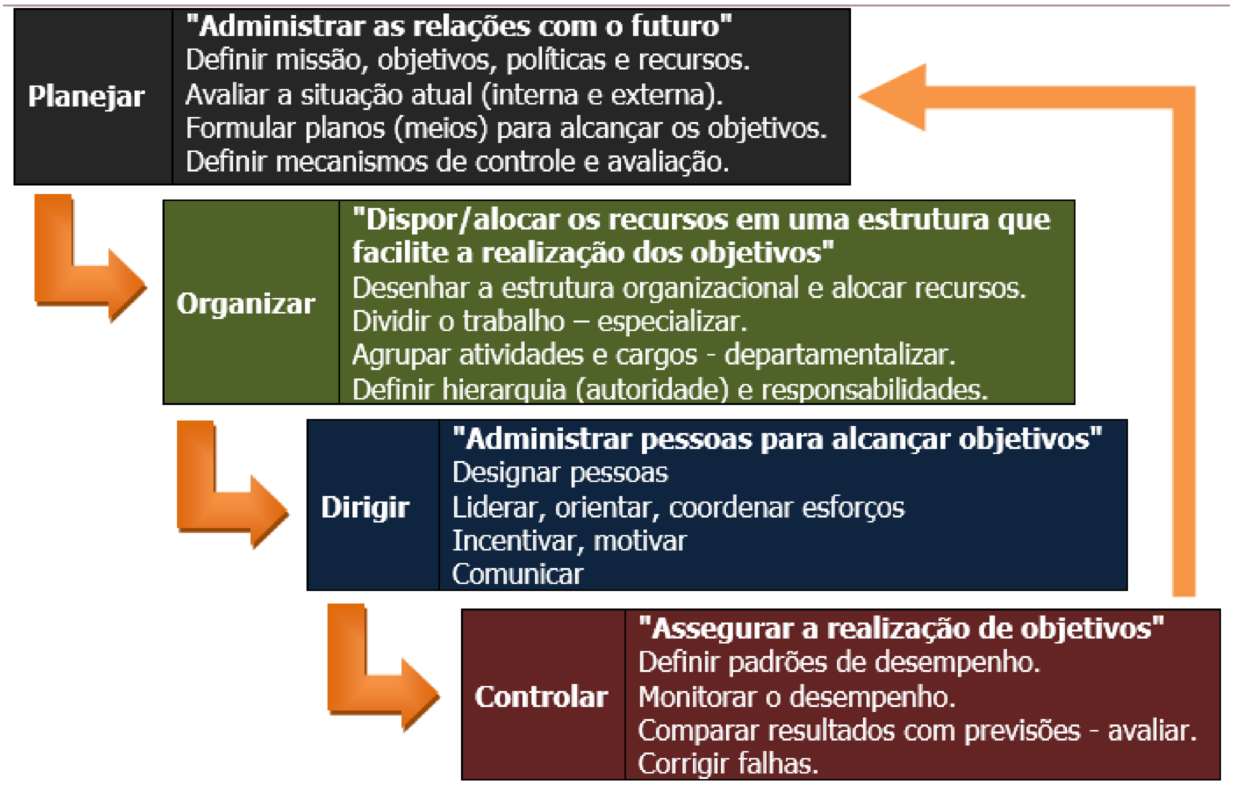
Assim como um processo é uma forma sistematizada de se fazer algo (uma sequência de passos para atingir um objetivo), o Processo Organizacional é a forma sistematizada que o gestor usa para facilitar o gerenciamento da organização (uma sequência de funções).

Autores divergem sobre as funções que compõem o Processo Organizacional, incluindo ou excluindo atividades em seus modelos. Algumas dessas diferenças são apenas semânticas; outras são baseadas na importância relativa dada aos elementos. Por exemplo, dois modelos frequentemente encontrados em editais de concursos são compostos por "Planejamento, Direção, Comunicação, Controle e Avaliação" ou "Planejamento, Organização, Direção e Controle".

O importante é perceber que, ao se analisar a fundo cada modelo, verifica-se que seus elementos, mesmo com nomes diferentes, representam processos muito semelhantes.

Foi a Teoria Clássica da Administração, de Henry Fayol, que deu notoriedade às funções administrativas. Para ele a Administração dividia-se em: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Hoje em dia, o modelo mais aceito é oriundo da teoria Neoclássica, uma evolução do pensamento de Fayol, e possui 4 funções: **Planejamento, Organização, Direção e Controle**.

A seguir, a figura que representa esse Processo Administrativo.



TIPOS OU NÍVEIS DE PLANEJAMENTO

A divisão mais comum do planejamento é a hierárquica, separando-o em três níveis: **estratégico**, **tático** e **operacional**.

Planejamento Estratégico

Também chamado de Planejamento Institucional ou Organizacional, é um processo dinâmico, sob responsabilidade da alta administração (maiores cargos) e visa à definição de objetivos amplos e de longo prazo.

Procura estabelecer a melhor direção a ser seguida pela organização com um todo, levando em conta seu ambiente interno (forças e fraquezas) e sua interação com o ambiente externo (ameaças e oportunidades).

Em suma, o Planejamento Estratégico:

é um processo de definição da missão, da visão, dos objetivos globais e das estratégias organizacionais;

busca fortalecer as sinergias entre recursos e potencialidades da organização, facilitando sua interação com o ambiente (adaptação ao ambiente mutável);

está relacionado com os objetivos de longo prazo;

é amplo (compreensivo, sistêmico), envolve toda a organização;

é um processo de construção de consenso (quanto ao futuro) e de aprendizagem (adaptação, mudança);

Entretanto, não pode ser aplicado isoladamente, pois depende de ações imediatas e operacionais. Por isso, é preciso que, no processo de planejamento estratégico, sejam elaborados de maneira integrada os planos táticos (funcionais) e operacionais.

Planejamento Tático

É notório que, para o Planejamento Estratégico dar certo, cada área da organização deve fazer sua parte.

O Planejamento Tático é justamente o desdobramento do plano estratégico em cada unidade/área/departamento/divisão (estratégias funcionais). Em outras palavras, os planos táticos são responsabilidade dos gerentes funcionais (marketing, recursos humanos, produção, finanças etc.) e traduzem as estratégias globais em ações especializadas, com o objetivo de otimizar determinada área.

É, portanto, o planejamento desenvolvido no nível intermediário, de médio prazo, visando aproximar o estratégico do operacional. Dessa forma, produz planos mais bem direcionados às distintas atividades organizacionais.

Planejamento Operacional

Os planos operacionais especificam atividades e recursos que são necessários para a realização dos objetivos.

A estratégia operacional é direcionada às unidades operacionais básicas, a cada atividade. É o desdobramento dos planos táticos, seu foco está no curto prazo e, como o próprio nome já define, está voltada especificamente às tarefas e operações realizadas no nível operacional, ou seja, para o dia a dia da organização.

O processo de planejamento operacional compreende, basicamente, as seguintes etapas:

1. Análise dos objetivos = que resultados devem ser alcançados?

2. Planejamento das atividades e do tempo = o que deve ser feito e quando?

3. Planejamento dos recursos = quem fará o que, usando quais recursos?

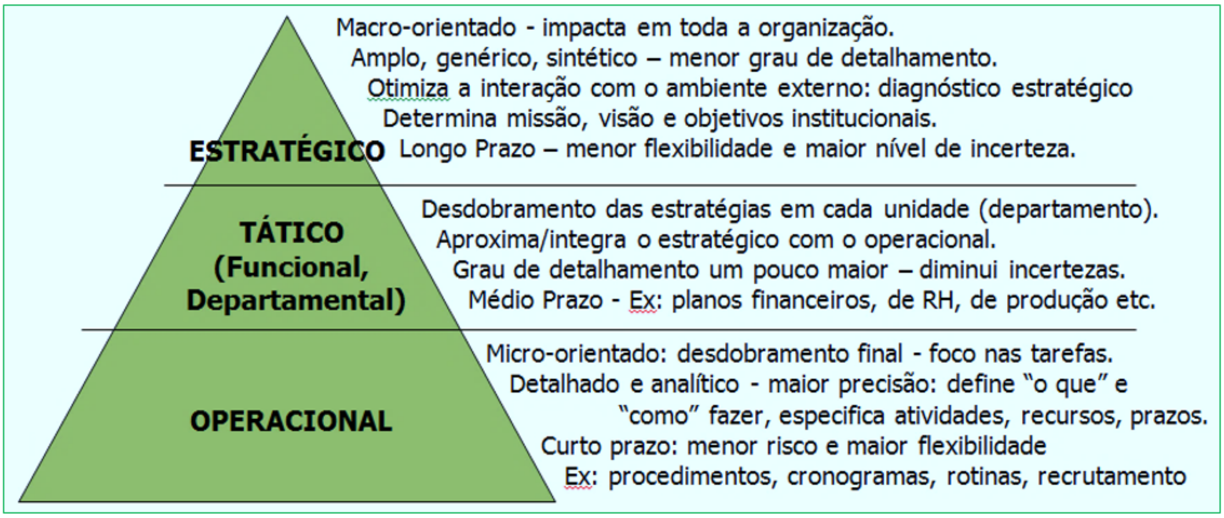
4. Avaliação dos riscos = que condições podem ameaçar as atividades e a realização dos resultados?

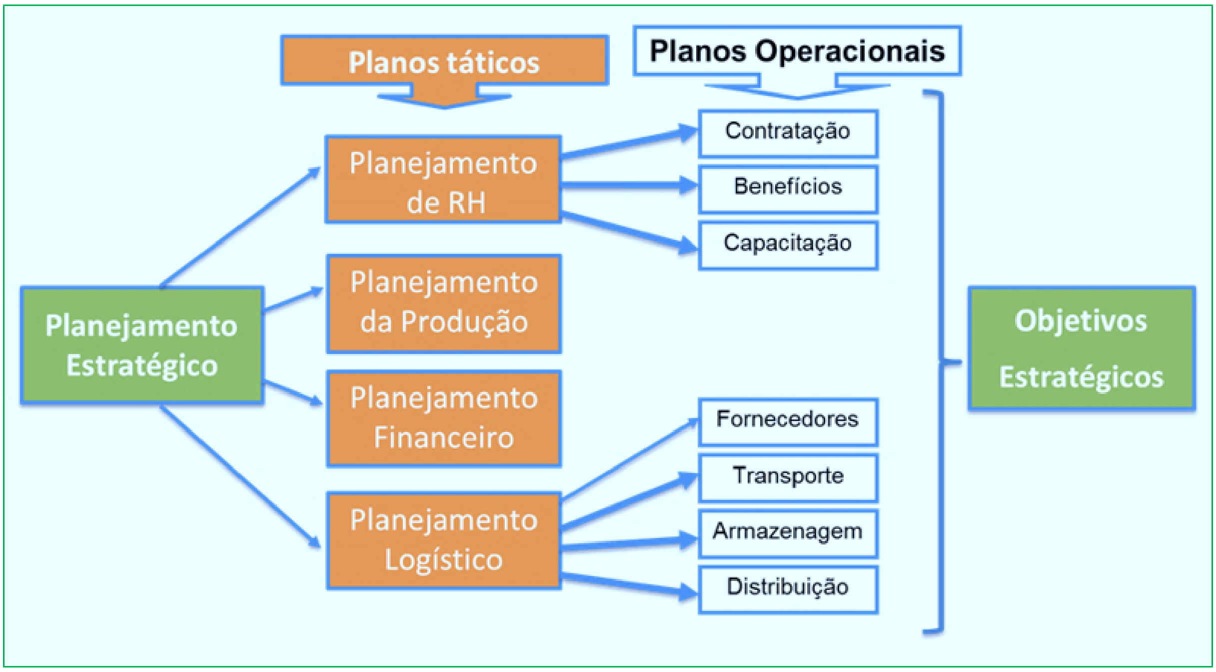
5. Previsão dos meios de controle = como saber se estamos no caminho certo?"

A estratégia operacional busca a otimização de resultados e é constituída de uma infinidade de planos operacionais que proliferam nas diversas áreas da organização: detalhamento das etapas de projetos, prazos e cronogramas, sistemas, equipamentos, planos de ação, manuais, regulamentos etc.

Cada plano pode consistir em muitos subplanos com diferentes graus de detalhamento. No fundo, os planos operacionais cuidam da administração da rotina para assegurar que todos executem as tarefas e operações de acordo com os procedimentos estabelecidos pela organização, a fim de que esta possa alcançar os objetivos estratégicos.

Resumo


ESTRATÉGICO
Macro-orientado - impacta em toda a organização.
Amplo, genérico, sintético – menor grau de detalhamento.
Otimiza a interação com o ambiente externo: diagnóstico estratégico
Determina missão, visão e objetivos institucionais.
Longo Prazo – menor flexibilidade e maior nível de incerteza.
TÁTICO (Funcional, Departamental)
Desdobramento das estratégias em cada unidade (departamento).
Aproxima/integra o estratégico com o operacional.
Grau de detalhamento um pouco maior – diminui incertezas.
Médio Prazo - Ex: planos financeiros, de RH, de produção etc.
OPERACIONAL
Micro-orientado: desdobramento final - foco nas tarefas.
Detalhado e analítico - maior precisão: define "o que" e "como" fazer, especifica atividades, recursos, prazos.
Curto prazo: menor risco e maior flexibilidade
Ex: procedimentos, cronogramas, rotinas, recrutamento


Planos táticos
Planos Operacionais
Planejamento Estratégico
Planejamento de RH
Planejamento da Produção
Planejamento Financeiro
Planejamento Logístico
Contratação
Benefícios
Capacitação
Fornecedores
Transporte
Armazenagem
Distribuição
Objetivos Estratégicos

Slides – Níveis de Planejamento

Níveis / Tipos de Planejamento

- Questões comuns:
  - Quais são os níveis de planejamento;
  - Características de cada nível;
  - Comparações entre os níveis.

Três Níveis de Planejamento

(FCC: três níveis de planejamento estratégico)



Nível Estratégico

-Estratégia Institucional: macro-orientada – impacta toda a organização



-Otimiza a interação com o ambiente externo: diagnóstico estratégico

- Genérico e sintético: menor detalhamento

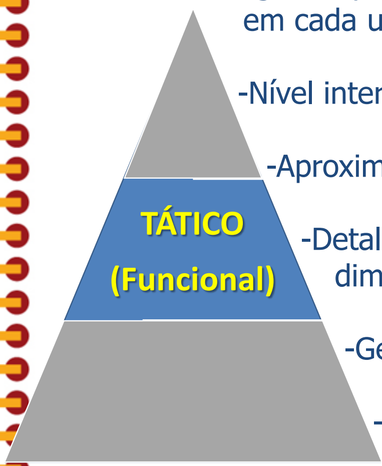
-Objetivos de longo prazo: menor flexibilidade e maior incerteza (riscos)

-Determina missão, visão e objetivos institucionais: melhor direção a ser seguida

-Geralmente formulado pela Alta Administração – Diretoria

Nível Tático

-Estratégias departamentais: desdobramento / tradução da estratégia em cada unidade.



-Nível intermediário: gerência.

-Aproxima/integra o estratégico com o operacional.

-Detalhamento um pouco maior que o estratégico: diminui incertezas.

-Geralmente de médio prazo.

-Ex: planos financeiros, de RH, de produção, de marketing, etc.

Nível Operacional



-Estratégia operacional: micro-orientada, foco nas tarefas - desdobramento final das estratégias

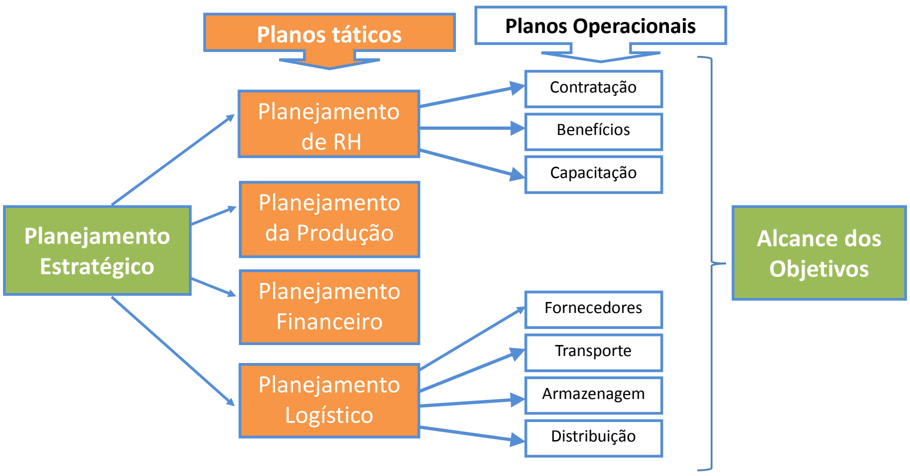
-Nível das operações/atividades/tarefas: supervisores

-Detalhado e analítico - maior precisão: define "o que" e "como" fazer, especifica atividades, recursos, prazos.

-Curto prazo: menor risco e maior flexibilidade

-Ex: rotinas, procedimentos, cronogramas, planos de treinamento, recrutamento, etc.

Níveis de Planejamento - desdobramento



PLANEJAMENTO

Constitui a função inicial da administração, pois estabelece o alicerce para as subsequentes funções de organizar, liderar e controlar; é considerado função fundamental do administrador.

Planejar é o procedimento de analisar a organização e o ambiente, determinar os objetivos e traçar os planos necessários para atingi-los da melhor maneira possível – o que deve ser feito, quem fará, quando, onde, por que, como e quanto gastará.

Há, genericamente, cinco partes a serem planejadas:

1. Fins: estado futuro - visão, missão, objetivos, metas etc.

2. Meios: caminho para chegar ao estado futuro – estratégias, políticas, projetos, processos etc.

3. Organização: estruturação para realizar os meios.

4. Recursos: dimensionamento dos recursos necessários (pessoas, tecnologia, finanças etc.).

5. Implantação e controle: definir os meios de acompanhamento da gestão.

O planejamento gera uma série de benefícios, dentre eles:

- Foco e comprometimento – convergência e coordenação dos esforços
- Flexibilidade – maior capacidade de adaptar-se ao ambiente
- Agilidade e maior embasamento na tomada de decisões
- Eficiência na utilização dos recursos
- Definição de prazos e de métodos de controle dos resultados

Princípios e Filosofias do Planejamento

A literatura de Administração enumera diversos princípios ligados ao Planejamento. Alguns deles são:

- **Inerência** – é inerente à natureza humana, é indispensável, sendo parte integrante da administração, e deve estar presente em todos os níveis e setores de atividades;

- **Universalidade** – tenta prever todas as variáveis e todas as consequências, até onde seja possível, levando em conta todas as opiniões. Uma visão unilateral prejudica o planejamento;
- **Unidade** – abrange múltiplas facetas, que devem ser integradas num conjunto coerente;
- **Previsão** – está voltado para o futuro. É, intrinsecamente, uma previsão de curto, médio e longo prazo;
- **Flexibilidade** – apesar de buscar uma situação futura específica (objetivos), deve ser feita uma revisão constante do curso dos acontecimentos, de modo a possibilitar reajustamentos e alterações (dentro de limites razoáveis).

Djalma Oliveira (2013) cita princípios gerais e específicos:

Princípios Gerais:

1. **Contribuição aos objetivos** – o planejamento deve sempre visar aos objetivos máximos da organização. Deve-se hierarquizar os objetivos estabelecidos e procurar alcançá-los em sua totalidade, tendo em vista a interligação entre eles.

2. **Precedência do planejamento** – é uma função administrativa que vem antes das outras (organização, direção e controle).

3. **Maior penetração e abrangência** – pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa (pessoas, tecnologia, materiais etc.).

4. **Maior eficiência, eficácia e efetividade** – deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências.

Princípios Específicos: representam uma atitude e visão interativa do planejamento, conforme Ackoff.

1. **Planejamento participativo**: o papel do responsável é facilitar o processo de elaboração do plano pela própria empresa, o qual deve ser realizado pelas áreas pertinentes.

2. **Planejamento coordenado (horizontal)**: todos os aspectos envolvidos devem ser projetados para que atuem de forma interdependente.

3. **Planejamento integrado (vertical)**: os vários escalões de uma empresa devem ter seus planejamentos integrados.

4. **Planejamento permanente**: essa condição é exigida pela própria turbulência do ambiente, pois nenhum plano mantém seu valor com o tempo. Apesar de o planejamento buscar uma situação futura específica (objetivos), deve ser feita uma revisão constante do curso dos acontecimentos, de modo a possibilitar reajustamentos e alterações (flexibilidade dentro de limites razoáveis).

Oliveira também relaciona três tipos de Filosofias de planejamento:

Todo planejamento se subordina a uma filosofia de ação. As três filosofias básicas são:

1. **Satisfação**: busca alcançar um mínimo de satisfação, fazer as coisas “suficientemente bem”, sem esforços extras para superar as expectativas. É considerada uma filosofia conservadora/defensiva, voltada para a estabilidade e a manutenção da situação existente em um ambiente previsível e estável. Busca identificar e sanar problemas internos, conservando as práticas vigentes. Sua base é retrospectiva – aproveita a experiência passada para projetar o futuro, assegurar a continuidade do sucesso.

2. **Otimização**: busca mais que a satisfação, procura fazer “tão bem quanto possível”. É analítica, voltada para a inovação e a melhoria incremental das práticas vigentes. Busca assegurar a reação adequada às mudanças em um ambiente dinâmico e incerto; maximizar o desempenho da organização, utilizando melhor os recursos disponíveis. Utiliza técnicas matemáticas, estatísticas e simulações.

3. **Adaptação**: é o planejamento inovativo, dando mais valor ao processo de planejar do que ao plano em si. Exige diferentes planos dependendo do conhecimento em relação ao futuro (certeza, incerteza ou ignorância) e busca a homeostase – equilíbrio interno e externo após uma mudança. Foco nas contingências, no futuro - antecipar eventos e identificar ações adequadas em um ambiente dinâmico e incerto.

Planejamento Estratégico

É o planejamento global, projetado a longo prazo e que envolve a organização como uma totalidade. O Planejamento Estratégico orienta todo o sistema organizacional e refere-se à maneira pela qual uma organização pretende aplicar uma determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos. Para tanto, deve ser desdobrado e detalhado em Planos Táticos, os quais são detalhados em Planos Operacionais.



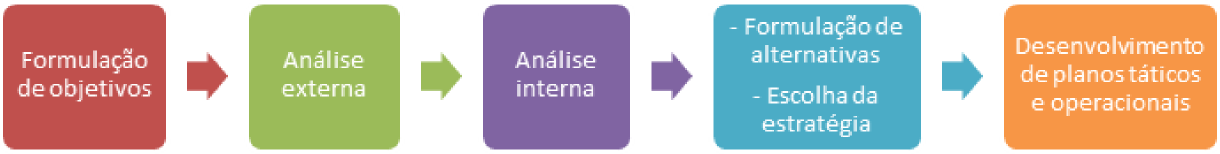
Chiavenato (2014) relaciona três parâmetros do planejamento estratégico: validade externa, capacidade interna e visão compartilhada.

Processo de Planejamento Estratégico

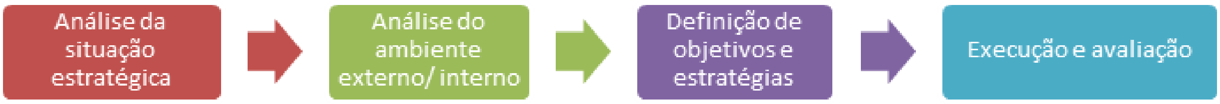
Importante: não há consenso na literatura sobre a quantidade e a ordem das fases/etapas do planejamento estratégico.

O modelo prescritivo de planejamento estratégico dos neoclássicos segue cinco estágios:

1. Formulação dos objetivos organizacionais;
2. Análise externa do ambiente (auditoria externa): condições, oportunidades, ameaças;
3. Análise interna da empresa ou auditoria interna: forças, fraquezas, recursos, competências;
4. Formulação das alternativas estratégicas e escolha da estratégia a ser utilizada;
5. Desenvolvimento de planos táticos e operacionalização da estratégia.



Maximiano define as seguintes fases:



Djalma Oliveira separa em 4 fases:

1. diagnóstico estratégico: identificação da visão, valores, análise externa/interna e concorrentes;
2. missão da empresa: definição, propósitos atuais e potenciais, cenários, postura estratégica;
3. instrumentos prescritivos e quantitativos: objetivos, metas, estratégias, políticas, projetos, planos de ação, etc.;
4. controle e avaliação.



As etapas genéricas do planejamento estratégico são:

Definir a missão e a visão da organização (caso ainda não existam), ou seja, determinar a razão de ser da organização e o que ela pretende ser no futuro;

Definir os objetivos - aonde chegar; fins ou estados futuros que desejam alcançar por meio da aplicação de recursos; resultados que se pretende atingir, por exemplo: ampliar a satisfação dos clientes, aprender administração, ser aprovado em um concurso etc.

Fazer diagnóstico - verificar a situação atual (externa e interna) e confrontar com os objetivos, analisar o que pode ajudar ou prejudicar o alcance dos objetivos;

Desenvolver premissas quanto às condições futuras – gerar cenários, alternativas de ação (ex: previsão de vendas, tendência de desenvolvimento econômico, etc.);

Analisar as alternativas e escolher um curso de ação (ex: menor risco e lucro, ou maior risco e lucro? Produzir para classe A, ou B, ou C? Mercado nacional ou exportação?);

Desenhar os planos para alcançar os objetivos - planos de ação, cronogramas, programas, projetos etc.

Definir mecanismos de controle e avaliação (indicadores).

<u>Missão, Visão, Valores e Objetivos</u>

Enquanto a missão define qual é o negócio da organização e a visão proporciona uma imagem do que ela quer ser, os objetivos estabelecem resultados concretos que se pretende alcançar dentro de um prazo de tempo específico.

Missão

A missão é uma declaração sobre **a razão de ser da organização**: o que a organização é, qual seu propósito e como pretende atuar no seu dia a dia. Representa sua identidade, portanto, traduz o sistema de valores e é duradoura (atemporal).

Não pode ser ampla demais (sob risco de não especificar o que a organização faz), nem restrita demais (a ponto de minimizar as ações da organização).

Em geral, a missão está alinhada com os seguintes aspectos:

- A razão de ser da organização;
- O papel na sociedade;
- A natureza do negócio;
- Os tipos de atividades em que ela deve concentrar seus esforços.

Missão do Poder Judiciário: realizar justiça.

Visão

A visão representa aquilo que a organização deseja ser no futuro. Busca criar uma imagem que desafie e mobilize as pessoas.

Características da Visão:

- Situação altamente desejável, aquilo que a organização quer ser no futuro;
- Desafiadora, mas possível, com potencial de mobilização;
- Clara e concisa;
- Coerente com a missão;
- Característica temporal - longo prazo, mas não permanente.

Visão do Poder Judiciário: ser reconhecido pela Sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social.

Valores

Os valores **são os atributos e virtudes da organização, as suas qualidades.**

Refletem as crenças fundamentais, os princípios, as convicções dominantes para a maioria das pessoas da organização. São virtudes que se pretende preservar e incentivar.

Os valores atuam como motivadores que orientam e direcionam as ações das pessoas na organização e na tomada de decisões, contribuindo para a unidade e a coerência do trabalho.

Servem como padrão de comportamento e fornecem sustentação a todas as principais decisões da organização.

Valores do Poder Judiciário: credibilidade; acessibilidade; celeridade; ética; imparcialidade; modernidade; probidade; responsabilidade Social e Ambiental; transparência.

Objetivos Estratégicos

Em termos resumidos, pode-se dizer que objetivos são os fins ou estados futuros que desejam alcançar por meio da aplicação de recursos.

No Planejamento Estratégico, os objetivos são desafios que, se alcançados, são suficientes para a concretização da visão de futuro da organização. Representam um conjunto de prioridades que esclarecem o que a estratégia quer alcançar e o que é crítico para o seu sucesso. São de longo prazo e cobrem a organização como um sistema global.

Nos objetivos estratégicos, os resultados pretendidos incidem sobre os grandes desafios institucionais e, portanto, devem ser definidos por pessoas pertencentes ao nível estratégico

da organização (alta administração), que determinarão os pontos de concentração de seus esforços.

Devem ser coerentes com a missão, visão e os valores da organização e estar de acordo com os recursos humanos, físicos, tecnológicos, políticos e financeiros. Os prazos porventura estabelecidos devem ser plausíveis.

Caracterizam-se por serem aceitáveis, flexíveis, mensuráveis, motivadores, inteligíveis e alcançáveis.

Exemplo de alguns objetivos estratégicos: Aperfeiçoar a aplicação dos recursos; Ampliar e adequar a rede de atendimento; Desenvolver cultura voltada aos valores, aos resultados e à responsabilidade socioambiental; Promover a valorização e a qualidade de vida das pessoas; Simplificar e desburocratizar normas e processos e uniformizar procedimentos.

Metas

Meta é um nível de desempenho que deve ser medido e realizado dentro de determinado prazo. É uma etapa a ser realizada para o alcance do objetivo ou da missão. Exemplo: diminuir em 5% os casos de câncer de mama no prazo de cinco anos no RS.

As metas devem refletir a realidade atual da organização e devem servir de motivação para a melhoria dos processos e identificação de aspectos falhos. Se uma meta não é alcançada, ou ela está superestimada ou existe algum problema no processo que precisa ser tratado.

Existe um acrônimo conhecido que auxilia a definição correta de metas: **S.M.A.R.T.**

S – Specific (Específico) - não se deve deixar espaço a interpretações duvidosas. Quanto mais detalhada for a meta, melhor será sua compreensão e maiores suas chances de ser atingida. Por exemplo, em vez de definir “Aumentar as vendas em 10%”, uma meta melhor seria “Obtenção de 10% no aumento de vendas nacionais na área de negócios A pela equipe X, no próximo ano fiscal, sem redução da margem de lucros e mantendo o nível de satisfação do cliente.”.

M – Measurable (Mensurável) - qualquer meta que não possa ser claramente medida, ou transformada em um número, permite a manipulação e interpretação para que os interessados o considerem atingido ou não.

A – Attainable (Atingível) - devem ser agressivas, mas nunca impossíveis de atingir. Definir números que nunca poderão ser obtidos causa frustração e desânimo. O “A” também é algumas vezes chamados de “Agreed Upon” (feito em comum acordo). Isto significa que todos os envolvidos na definição e execução da meta a conhecem e estão de acordo com sua viabilidade e benefícios.

R – Realistic (Realista) - ao considerar o realismo, deve-se pensar em fatores como: A equipe aceitará perseguir o objetivo? Este objetivo está alinhado com a missão e visão da organização? Algum princípio ético é ferido com este objetivo?

T – Timely (Em Tempo) - significa que além do início e fim do período de busca da meta serem bem definidos, este período não deve ser tão curto que a torne impossível, nem tão longo que cause uma dispersão da iniciativa com o tempo. O T também pode ser “Tangible” (Tangível) – uma meta que possa ser sentida e observada tem maior chance de ser realizada.

- *Obs: alguns autores tratam Objetivo como sinônimo de Meta. Entretanto, a essência da diferença está em que o Objetivo Estratégico costuma ser um alvo qualitativo, enquanto a Meta é um alvo quantitativo. Meta é a quantificação de um objetivo.*

Outras definições importantes

Fatores Críticos de Sucesso

São aspectos condicionantes do alcance dos objetivos. São os fatores que influenciam fortemente no alcance dos resultados, que impactam fortemente no seu sucesso. A identificação dos fatores críticos na fase de planejamento é de fundamental importância para a realização da missão organizacional.

Exemplo: na venda de sorvetes, um fator crítico é a refrigeração do produto – sem ela não há sorvete –, logo, a empresa deve pensar em alternativas e traçar planos para evitar a falta de refrigeração.

Benchmarking

É o processo de análise referencial da empresa perante outras empresas do mercado, incluindo o aprendizado do que estas empresas fazem de melhor, bem como a incorporação destas realidades de maneira otimizada e mais vantajosa para a empresa que aplicou o benchmarking.

É um processo que visa comparar as melhores práticas do mercado, avaliando produtos, serviços e práticas daquelas organizações que são reconhecidas como líderes.

Ex: a empresa X quer melhorar seus resultados. Para isso ela avalia produtos, serviços e processos de trabalho da empresa Y (que é reconhecida como a detentora das melhores práticas no mercado), com a finalidade de comparar desempenhos e identificar oportunidades de melhoria.

Essa avaliação pode ser aplicada a qualquer função - produção, vendas, recursos humanos, engenharia, pesquisa e desenvolvimento, distribuição etc. - e produz melhores resultados quando implementada na empresa como um todo.

O benchmarking pode ser:

- Externo – quando proveniente de outra organização (deve-se tomar cuidado para não confundir com espionagem)
- Interno – dentro da própria corporação. Uma área utiliza práticas de sucesso de outras áreas.

Exemplo: o Sistema Toyota de produção - produção enxuta, lotes pequenos, maior variedade de produtos, eliminação de falhas, controle de qualidade, melhoria contínua - revolucionou a indústria japonesa e passou a ser uma referência mundial, copiado por muitas empresas em todo o mundo.

Stakeholders

Também chamados de partes interessadas, são as pessoas, grupos ou entidades afetadas pela atividade da organização, ou que possuem interesse em quaisquer processos executados ou resultados gerados pela mesma.

- Stakeholders primários: indivíduos ou grupos que exercem impacto direto sobre a organização - empregados, fornecedores, clientes, concorrentes, investidores e proprietários.
- Stakeholders secundários: indivíduos ou grupos que não estão diretamente ligados às atividades da organização, mas que podem exercer influência sobre ela - governo, ONG's, comunidade, imprensa etc.

Obs: não confundir com Shareholders, que são os acionistas, ou seja, todos aqueles que possuem parte da organização.

Exemplo: uma associação de pescadores é parte interessada na construção de uma hidrelétrica, pois esta vai transformar o rio de onde retiram seu sustento. Da mesma forma, os fornecedores do material da represa, a comunidade beneficiada com a riqueza decorrente da obra, os acionistas privados – se houver –, os trabalhadores, os sindicatos, as ONGs preocupadas com o impacto ambiental e o governo são alguns dos stakeholders.

Slides – Planejamento Estratégico

Planejamento

- É a função inicial da Administração: determina antecipadamente onde e como chegar.

1. Fins: estado futuro - visão, missão, objetivos, metas
2. Meios: caminho para chegar ao estado futuro – estratégias, políticas, projetos, processos etc.
3. Organização: estruturação para realizar os meios.
4. Recursos: dimensionamento dos recursos necessários (pessoas, tecnologia, finanças etc.).
5. Implantação e controle: definir os meios de acompanhamento da gestão.

1

Benefícios

- Foco e comprometimento – convergência e coordenação dos esforços
- Flexibilidade – facilidade de adaptar-se ao ambiente.
- Agilidade e maior embasamento na tomada de decisões
- Eficiência na utilização dos recursos
- Definição de prazos e de métodos de controle dos resultados

2

Princípios

- **Inerência** – é inerente à natureza humana, é indispensável;
- **Universalidade** – tenta prever todas as variáveis e todas as consequências, até onde seja possível;
- **Unidade** – abrange múltiplas facetas, que devem ser integradas num conjunto coerente;
- **Previsão** – voltado para o futuro – é uma previsão de curto, médio e longo prazo;
- **Flexibilidade** – dinâmico – constante revisão do curso dos acontecimentos, de modo a possibilitar reajustamentos e alterações (dentro de limites razoáveis).

3

Princípios

- **Djalma Oliveira: princípios gerais**
  - Contribuição aos objetivos
  - Precedência do planejamento
  - Maior penetração e abrangência
  - Maior eficiência, eficácia e efetividade
- **Ackoff: Princípios Específicos**
  - Planejamento participativo
  - Planejamento coordenado (horizontal)
  - Planejamento integrado (vertical)
  - Planejamento permanente

4

3 Filosofias

1) Satisfação: busca alcançar um mínimo de satisfação, fazer as coisas "suficientemente bem", sem esforços extras para superar as expectativas. É considerada uma filosofia conservadora/defensiva, voltada para a estabilidade e a manutenção da situação existente em um ambiente previsível e estável.

2) Otimização: procura fazer "tão bem quanto possível". É analítica, voltada para a inovação e a melhoria incremental das práticas vigentes.

3) Adaptação: é o planejamento inovativo, dando mais valor ao processo de planejar do que ao plano em si. Foco nas contingências, no futuro - antecipar eventos e identificar ações adequadas em um ambiente dinâmico e incerto.

5

Planejamento Estratégico

- Maneira pela qual uma organização pretende aplicar uma determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos;
- Global;
- Longo prazo;
- Desdobrado em Planos Táticos e Operacionais.
- Chiavenato (2014): três parâmetros



6


Processo de Planejamento Estratégico
casa do concurseiro
• Neoclássicos
Formulação de objetivos
Análise externa
Análise interna
- Formulação de alternativas
- Escolha da estratégia
Desenvolvimento de planos táticos e operacionais
• Maximiano
Análise da situação estratégica
Análise do ambiente externo/ interno
Definição de objetivos e estratégias
Execução e avaliação
• Djalma Oliveira
Diagnóstico estratégico
Missão da empresa
Instrumentos prescritivos e quantitativos
Controle e avaliação
7


O Processo de Planejamento
casa do concurseiro
Definir a missão e a visão da organização (caso não existam);
Definir os objetivos (quantitativos e/ou qualitativos);
Fazer diagnóstico – externo e interno;
Desenvolver premissas – gerar cenários, alternativas de ação;
Escolher um curso de ação;
Desenhar os planos para alcançar os objetivos - planos de ação, cronogramas, programas, projetos etc.
Definir mecanismos de controle e avaliação (indicadores).
8

Missão
x
Visão
x
Valores

9

Exemplo

- Poder Judiciário:
  - **Missão**: realizar justiça.
  - **Visão**: ser reconhecido pela Sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social.
  - **Atributos de Valor**: credibilidade; acessibilidade; celeridade; ética; imparcialidade; modernidade; probidade; responsabilidade Social e Ambiental; transparência.

10

Exemplo

- TRE-RS:
  - **Missão:** garantir a legitimidade do processo eleitoral.
  - **Visão:** consolidar a credibilidade da Justiça Eleitoral, especialmente quanto à efetividade, transparência e segurança.
  - **Atributos de valor:** Acessibilidade, Ética, Inovação, Respeito Humano, Segurança, Transparência, Sustentabilidade.

11

Objetivos Estratégicos

- São desafios que, se alcançados, são suficientes para a concretização da visão de futuro da organização.
- Objetivos generalistas;
- Coerentes com missão, visão, valores e recursos (humanos, físicos, tecnológicos, políticos e financeiros).
- Aceitáveis, flexíveis, mensuráveis, motivadores, inteligíveis e alcançáveis.

12

Exemplo

- Poder Judiciário:
  - Garantir a agilidade nos trâmites judiciais e administrativos;
  - Buscar a excelência na gestão de custos operacionais;
  - Facilitar o acesso à Justiça; etc.
- TRE-RS:
  - Prestar serviços de excelência;
  - Aprimorar o processo eleitoral;
  - Buscar a excelência na gestão; etc.

13

Metas

- É uma etapa específica a ser realizada para o alcance do objetivo ou da missão
- Devem refletir a realidade atual e servir de motivação
- Definição correta de metas: **S.M.A.R.T**
  - S – Specific
  - M – Measurable
  - A – Attainable ou "Agreed Upon"
  - R – Realistic
  - T – Timely ou Tangible

14

Exemplo

- Poder Judiciário – Metas 2014 CNJ:
  - Julgar quantidade maior de processos de conhecimento do que os distribuídos no ano corrente.
  - Identificar e julgar, até 31/12/2014, pelo menos 90% dos processos distribuídos até 31/12/2011 na Justiça Eleitoral.
  - Realizar oficinas de administração judiciária com participação de, pelo menos, 25% dos magistrados da Justiça do Trabalho.

15

ANÁLISE SWOT

A Análise SWOT (ou Matriz SWOT) é uma ferramenta e diagnóstico estratégico que consiste em obter e analisar informações internas e externas à instituição para direcionar as decisões.

Através do diagnóstico a instituição capta e mantém atualizado o conhecimento em relação ao ambiente e a si própria, identifica e monitora as variáveis que a afetam, se antecipa às mudanças e se prepara para agir.

Há diversas metodologias utilizadas para realizar o diagnóstico estratégico (Matriz BCG, Modelo das cinco forças de Porter, Matriz de Ansoff etc.), porém, na Administração Pública, a mais utilizada é a **Matriz SWOT.**

O termo SWOT vem da iniciais das quatro palavras em inglês Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats, que significam Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. No Brasil também recebe o nome de Matriz FOFA, devido à tradução.

Análise Interna	S	strengths (forças)
	W	weaknesses (fraquezas)
Análise Externa	O	opportunities (oportunidades)
	T	threats (ameaças)

No Planejamento Estratégico, a matriz SWOT é usada para fazer análise das relações do ambiente externo (ameaças e oportunidades) com o potencial interno da organização (forças e fraquezas).

Análise Interna = controlável

- áreas funcionais, desempenho, funcionários, processos, finanças, competências, tecnologia, inovação etc.
  - Forças (pontos fortes) e Fraquezas (pontos fracos)

Análise Externa = ambiente = não controlável

- mercado, concorrentes, tecnologia, governo, clientes, fornecedores, sociedade, etc.
  - Ameaças e Oportunidades

Análise Externa

Constitui o estudo relativo ao ambiente externo onde a organização está inserida e visa à melhoria da capacidade de adaptação às mudanças.

O ambiente externo das organizações pode ser dividido em **Ambiente da Tarefa**, aquele mais próximo da organização - concorrência, clientes, fornecedores, agências regulatórias etc., e **Ambiente Geral**, comum a todas as organizações, independentemente do ramo de atividade – variáveis políticas, econômicas, sociais, fiscais etc.

Trata-se, portanto, de uma análise das condições externas que circundam a organização e que lhe impõem desafios/ameaças e oportunidades.

- **Ameaça** – desafio externo – não é controlado pela organização – que vem de encontro (contra) à estratégia. Suas consequências podem ser anuladas ou minoradas desde que previstas em tempo hábil. Ex: golpe militar, crise cambial, mudança no governo, falta de matéria-prima, etc.
- **Oportunidade** – atributo externo – não é controlado pela organização – que vem ao encontro (a favor) da estratégia e que pode ser positivo desde que reconhecido e aproveitado. Ex: mudança na política governamental, opinião pública favorável, crescimento do país, etc.

Análise Interna

Aqui a organização passa a estudar a si própria. Sua análise e atenção se voltam para dentro, para suas forças e fraquezas.

- **Forças** – P**ontos fortes** – vantagem interna e controlável que coloca a organização em posição favorável em relação à concorrência e às ameaças e oportunidades. Ex: tecnologia, integração organizacional, recursos financeiros, logística, incentivo à inovação, marca, etc.
- **Fraquezas** – **Pontos fracos** – característica interna e controlável que coloca a organização em posição de desvantagem em relação à concorrência e às ameaças e oportunidades. Ex: quadro desqualificado, instalações precárias, comunicação ineficiente, falta de recursos, etc.

Matriz SWOT

O cruzamento entre fatores externos e internos fornece elementos para a construção da estratégia da organização.

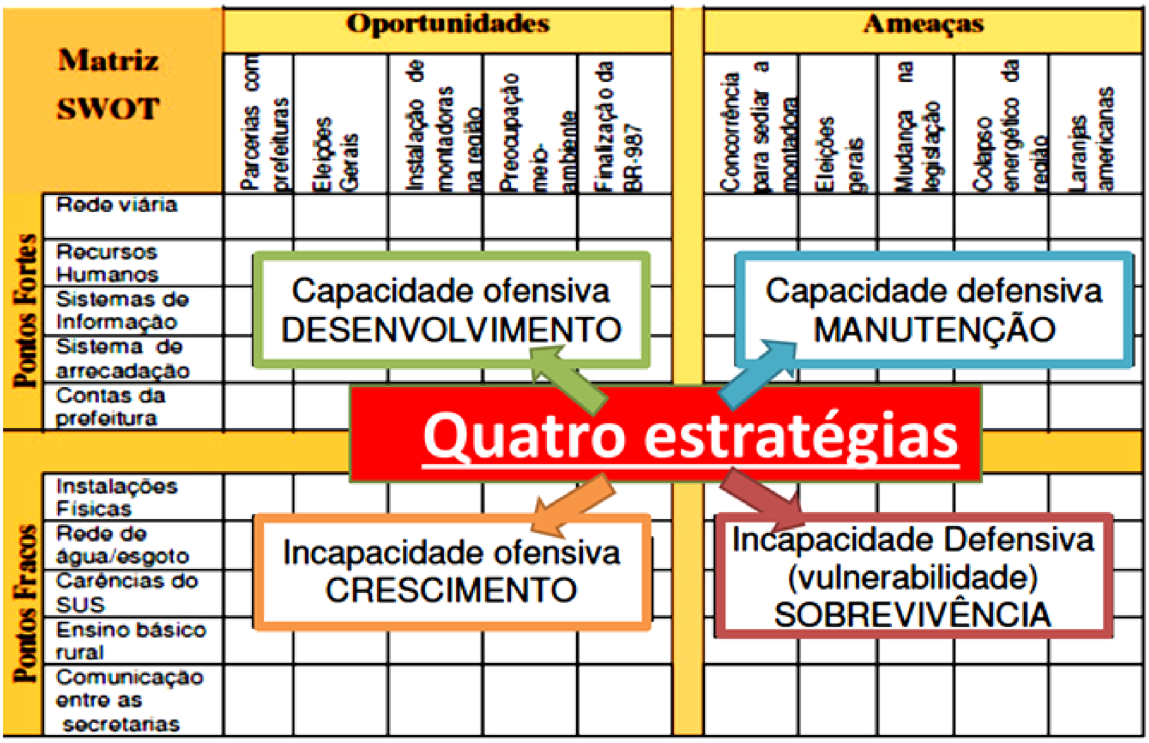
Há quatro tipos de estratégias decorrentes do cruzamento entre forças, fraquezas, ameaças e oportunidades:

1. **Sobrevivência:** ambiente com predomínio de <u>ameaças x pontos fracos</u> da organização – estratégias de redução de custos, desinvestimento, liquidação do negócio.
2. **Manutenção:** <u>ameaças x pontos fortes</u> – estratégias de estabilidade (equilíbrio), de nicho de mercado, de especialização de atividades/produtos.

3. **Crescimento:** ambiente com predomínio de <u>oportunidades x pontos fracos</u> da organização – inovação, internacionalização, joint venture (parceria), expansão.

4. **Desenvolvimento:** <u>oportunidades x pontos fortes</u> – novos mercados, produtos, capacidades.

A seguir, o exemplo de matriz SWOT de uma prefeitura.



Slides – Análise SWOT

Análise SWOT / FOFA

- Questões comuns:
  - Interpretação da Matriz SWOT;
  - Análise de casos.

Análise SWOT / FOFA

É uma ferramenta de diagnóstico estratégico.

- **Análise Interna = controlável**
  - áreas funcionais, desempenho, funcionários, processos, finanças, competências, tecnologia, inovação etc.
    - Forças (pontos fortes) e Fraquezas (pontos fracos)

- **Análise Externa = ambiente = não controlável**
  - mercado, concorrentes, tecnologia, governo, clientes, fornecedores, sociedade, etc.
    - Ameaças e Oportunidades

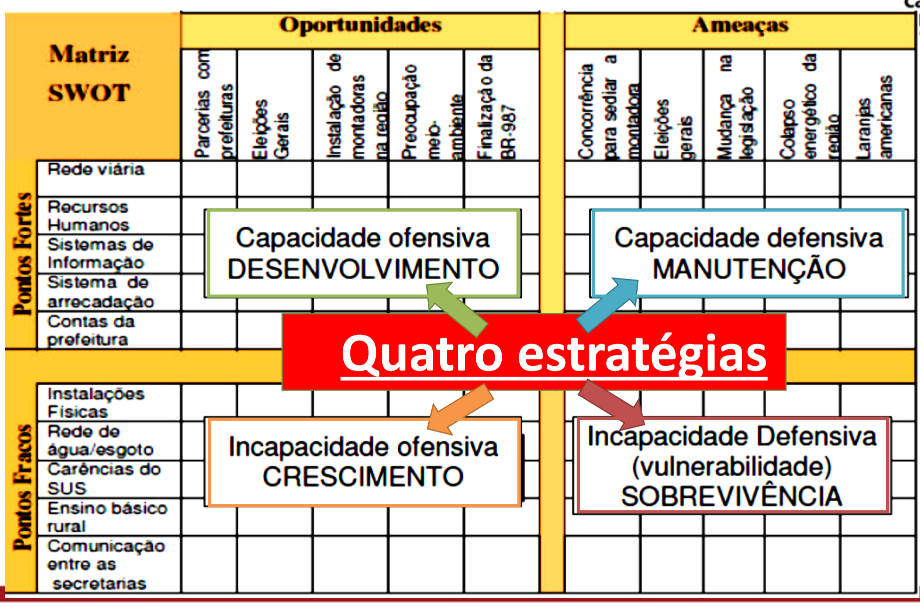
Análise SWOT / FOFA

- FOFA = tradução = usada por algumas bancas

Análise Interna	**S**	**strengths (forças)**
	W	**weaknesses (fraquezas)**
Análise Externa	**O**	**opportunities (oportunidades)**
	T	**threats (ameaças)**

- É bom? Forças e Oportunidades
- É ruim? Fraquezas e Ameaças
- Está fora? Não controlável. Ameaças e Oportunidades
- Está dentro? Controlável. Forças e fraquezas.

Matriz SWOT



BALANCED SCORECARD

Por volta de 1990, os métodos de avaliação de performance das organizações eram fundados apenas em dados financeiros (lucros, custos etc.).

Dois pesquisadores, Kaplan e Norton, publicaram um artigo demonstrando que apenas os dados financeiros não bastavam para retratar a complexidade de uma organização. A proposta dos autores media o desempenho por meio de **quatro perspectivas**: **financeira, do cliente, de processos internos** e, por fim, **de inovação e aprendizado.**

Nascia, nesse momento, o Balanced Scorecard (BSC), uma expressão que, traduzida, significa algo como "Placar Balanceado de Desempenho".

As Quatro Perspectivas

1. **Financeira**: os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do BSC; qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro.

Exemplos de indicadores: Ativo total, Custos totais, Taxa de crescimento anual, Rentabilidade do capital próprio, Preço da ação, etc.

2. **Clientes/Mercado**: é focada em como criar valor de forma sustentável e diferenciada para os clientes, através da sua conquista, satisfação e retenção, com consequente aumento da rentabilidade dos mesmos e de participação de mercado, indicadores estes com relações de causa e efeito entre si. Permite o alinhamento das medidas essenciais de resultados em relação aos clientes (satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade).

Exemplos de indicadores: Número de clientes, Clientes novos, Clientes perdidos, Participação de mercado, Vendas anuais por cliente, Número de reclamações, etc.

3. **Processos Internos**: as perspectivas financeira e de clientes são de resultados. A perspectiva de processos internos é meio. Dessa forma, ela demanda a prévia fixação dos objetivos das duas primeiras. Um dos desafios na criação do scorecard é identificar os processos internos críticos que dão suporte às perspectivas anteriores e que levam a estratégia da empresa ao sucesso; outro desafio é identificar novos processos críticos que necessitam ser desenvolvidos e monitorados para atingir a excelência no cumprimento do planejamento estratégico.

Kaplan e Norton recomendam que os executivos definam uma cadeia de valor completa dos processos internos: inicia com o processo de inovação – identificação das necessidades atuais e

futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades -; prossegue com os processos de operações – entrega dos produtos e prestação dos serviços aos clientes existentes –; e termina com o serviço pós-venda – que complementam o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços.

Exemplos de indicadores: Giro de estoques; Índice de retrabalhos; Prazos de entrega; Porcentagem de defeitos; Novos produtos lançados; Emissões ao meio ambiente, etc.

4. Aprendizado e Crescimento: os objetivos de Aprendizado e Crescimento descrevem como pessoas, tecnologia e clima organizacional se conjugam para sustentar a estratégia. Esses ativos intangíveis são a fonte definitiva de criação de valor sustentável.

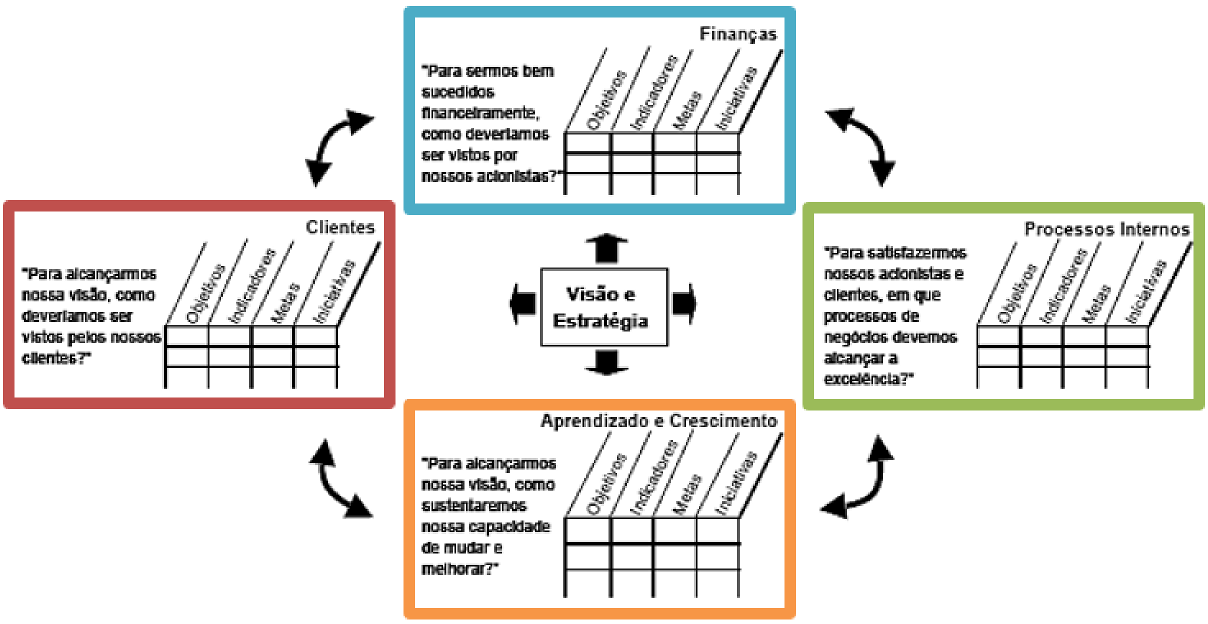
Em outras palavras, busca criar um ambiente propício à mudança e ao crescimento por meio de questões relacionadas à motivação, habilidades e produtividade dos funcionários, alinhamentos das tecnologias e sistemas de informação.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o aprendizado e crescimento organizacional provêm de três principais fontes: as pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais. Para que essas três fontes trabalhem e contribuam de forma mais eficiente possível para o atingimento dos objetivos das demais perspectivas já vistas, é necessário que as empresas invistam em capacitação de funcionários, reciclagem de tecnologia de informação e de sistemas e no alinhamento das rotinas diárias à gestão estratégica.

Há três categorias principais de ativos intangíveis nessa perspectiva: a) capital humano, que envolve habilidade, talento e know-how dos funcionários; b) capital da informação, que envolve a disponibilidade de sistemas, redes e infraestrutura de informação; c) capital organizacional, referente à capacidade de mobilização e sustentabilidade das mudanças.

Exemplos de indicadores: Nº de acidentes no mês, Investimento em treinamentos por funcionário, Índice de absenteísmo, Rotatividade de empregados etc.

A figura a seguir representa as quatro perspectivas do BSC.



Importante ressaltar que as quatro perspectivas não são um modelo rígido. Kaplan e Norton admitem que, de acordo com as circunstâncias, uma organização pode renomear ou criar suas próprias perspectivas.

Ao medir o desempenho organizacional por meio das quatro perspectivas, o BSC permite que as organizações acompanhem o desempenho financeiro passado (tangível) e, ao mesmo tempo, os vetores que impulsionam o desempenho futuro (a construção de capacidades e a aquisição de ativos intangíveis).

A Evolução do BSC

Tratado inicialmente como um sistema de medição de desempenho baseado em indicadores, o BSC evoluiu e hoje é considerado uma ferramenta de gestão da estratégia.

Três princípios permitem a integração do Balanced Scorecard à estratégia empresarial:

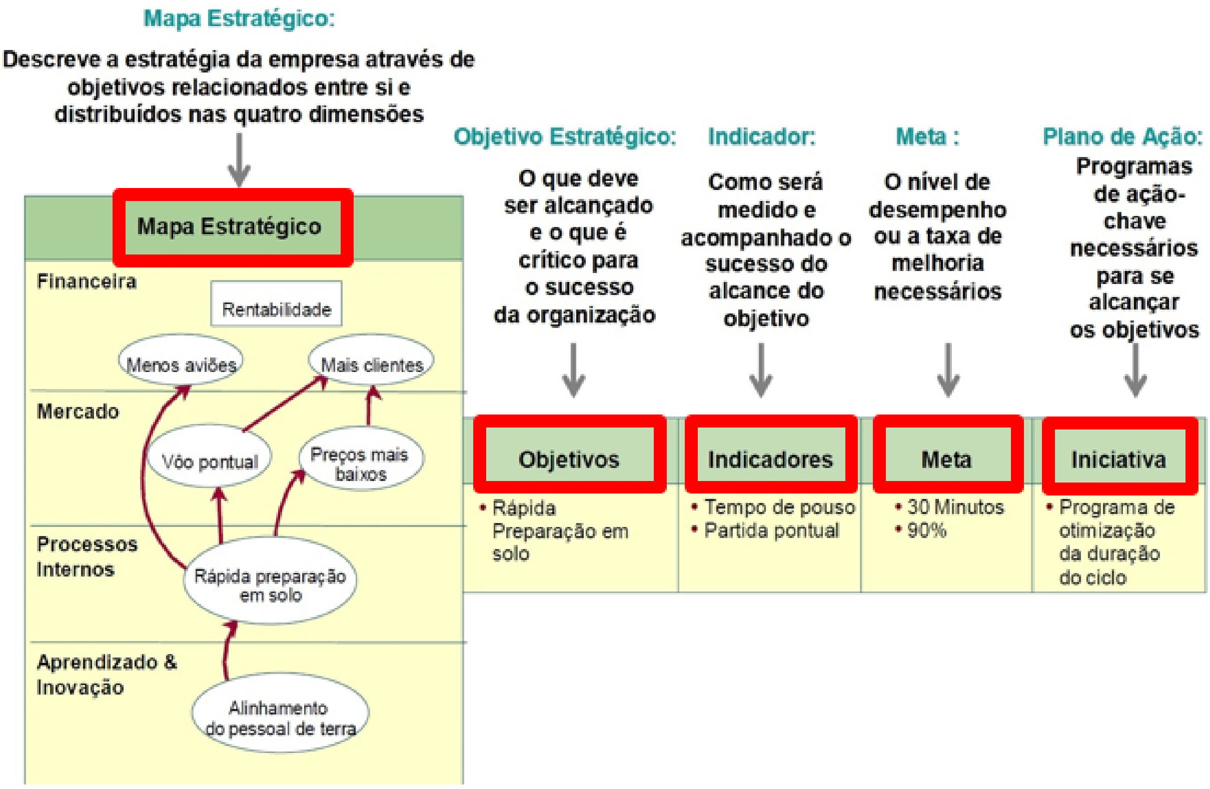
1. **Relações de causa e efeito** – os objetivos e medidas definidos para cada perspectiva devem estar integrados por meio de uma relação de causa e efeito. O processo se inicia por uma abordagem top-down (de cima para baixo): os objetivos e medidas da perspectiva dos clientes são definidos de acordo com os objetivos e medidas da perspectiva financeira; os objetivos e medidas da perspectiva dos processos internos com base nos objetivos e medidas da perspectiva dos clientes; e os da perspectiva de aprendizagem e crescimento com base nos objetivos e medidas dos processos internos.

2. **Resultados de desempenho** – O processo de construção do BSC esclarece os objetivos estratégicos e identifica um pequeno número de vetores críticos que determinam esses objetivos (indicadores). O BSC deve ser uma combinação de indicadores de resultados (ocorrências - lagging indicators) e indicadores de tendência (leading indicators). As medidas de desempenho definem a forma de como os resultados serão alcançados e indicam se a implementação da estratégia está se dando de forma correta.

3. **Relação com os fatores financeiros** – o BSC deve enfatizar bem os resultados financeiros (considerado o objetivo maior na administração privada).

Com base nesses três princípios, os componentes de cada perspectiva (objetivos, indicadores, metas e iniciativas) formam a estrutura que traduz a estratégia em termos operacionais (desdobra e comunica a estratégia para as áreas e para as pessoas).

Para entender como funciona essa estrutura de tradução e desdobramento da estratégia, veja a figura a seguir, que mostra a relação entre os **cinco componentes principais do BSC**.



1. **Mapa Estratégico**: é a representação visual da estratégia. Mostra a interdependência e as relações de causa e efeito entre os objetivos de cada uma das quatro perspectivas.

2. **Objetivos estratégicos**: são os fins a serem perseguidos pela organização para o cumprimento de sua missão institucional e o alcance de sua visão de futuro. Constituem elo entre as diretrizes de uma instituição e seu referencial estratégico. Traduzem, consideradas as demandas e expectativas dos clientes, os desafios a serem enfrentados pela organização num determinado período

3. **Indicadores**: são padrões utilizados para avaliar e comunicar um desempenho alcançado frente a um resultado esperado. Possuem, sempre, unidades de medidas associadas (quantidade, percentual, dias etc.). Podem ser de resultado ou de tendência. Os indicadores de resultado medem se os objetivos foram alcançados após um período de tempo. Já os indicadores de tendência medem os meios, os processos, e permite que as organizações ajustem os comportamentos ao desempenho.

4. **Metas**: representam os níveis de desempenho ou de melhoria requeridos para o alcance de um objetivo estratégico.

5. **Iniciativas**: conjunto de ações necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos e ao preenchimento das lacunas de desempenho existentes. Frequentemente são projetos, programas e planos de ação.

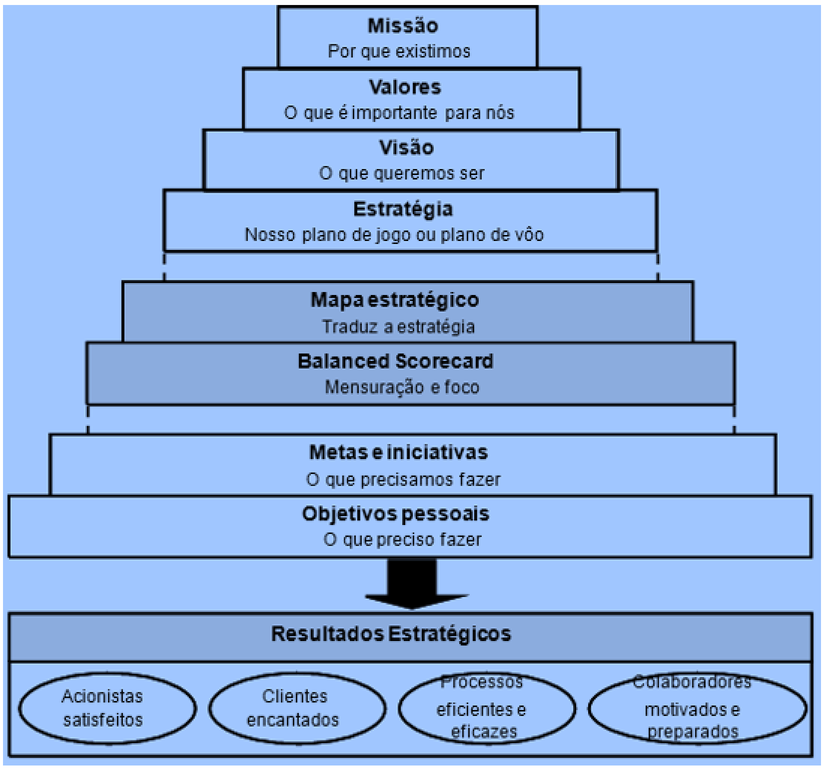
Percebe-se, portanto, que por meio das suas quatro perspectivas e dos seus cinco componentes, o BSC consegue <u>equilibrar (balancear)</u>:

- objetivos de curto e longo prazos;
- medidas financeiras e não financeiras;
- indicadores de tendência (leading) e de ocorrência (lagging);
- perspectivas internas e externas de desempenho.

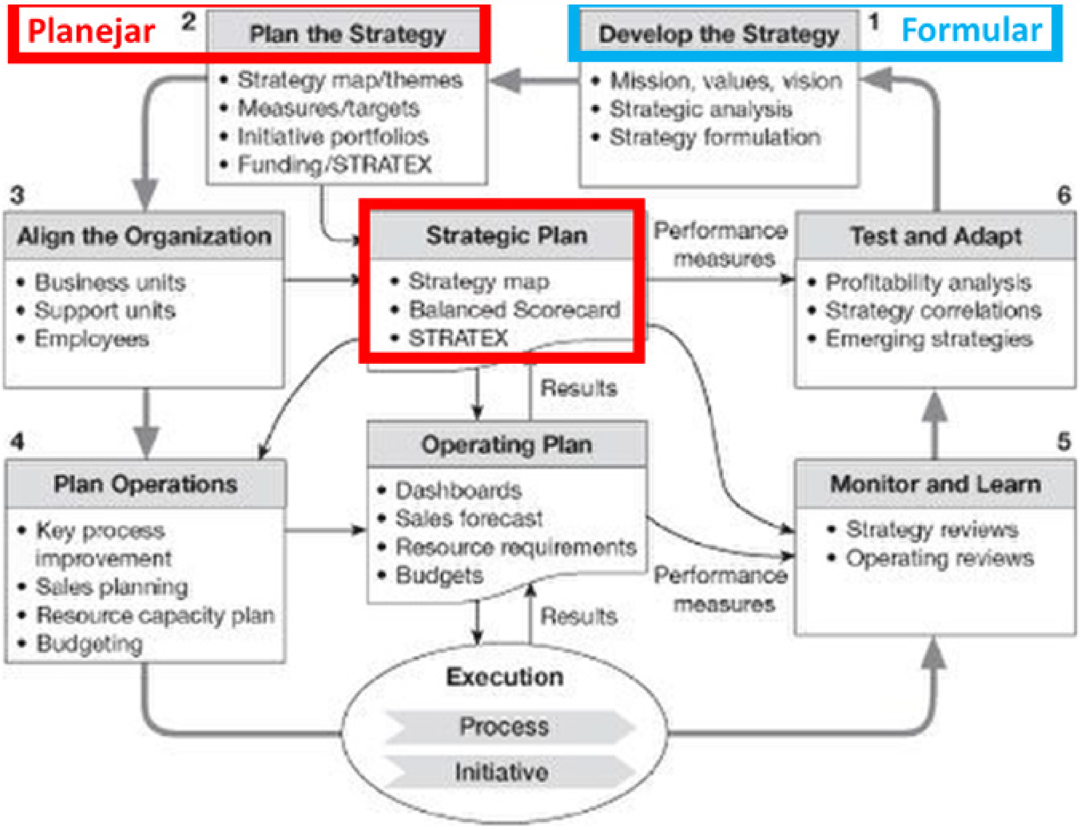
Outra forma de enxergar esse desdobramento pode ser vista na figura a seguir, que mostra a relação da missão, da visão, dos valores e da estratégia com o BSC.

No bloco superior, percebe-se que a Missão da organização é o ponto de partida, pois é sua razão de ser. Os Valores colaboram com a missão e, assim como ela, são mais estáveis ao longo do tempo. A Visão é temporal e focada no futuro, colocando a organização em movimento, em direção a mudanças. A Estratégia desenvolve-se e evolui para adaptar-se às mudanças no ambiente externo e nas competências internas.

No bloco intermediário tem-se o Mapa Estratégico e o BSC, que representam a implementação da estratégia (tradução e mensuração). O mapa descreve a lógica da estratégia (relação de causa-efeito entre objetivos), enquanto o BSC coloca a visão em movimento, pois traduz os objetivos do mapa em indicadores e metas.



Conclui-se, a partir da análise das duas figuras anteriores, que <u>o BSC traduz a missão e a estratégia num conjunto abrangente de medidas de desempenho (indicadores de cada perspectiva) que serve de base para um sistema de medição e gestão da estratégia.</u>



A Gestão Estratégica usando o BSC

Kaplan e Norton citam cinco princípios da organização focalizada na estratégia:



1. **Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais**: não é possível implementar a estratégia sem descrevê-la. Deve-se identificar os objetivos centrais a serem perseguidos, evidenciar as relações de causa e efeito de forma compreensível, definir indicadores, metas e iniciativas.

2. **Mobilizar a Mudança por meio da Liderança Executiva**: a mudança demanda trabalho em equipe e foco nos resultados. Sem o envolvimento da alta administração as mudanças não ocorrerão e a estratégia não será implementada.

3. **Fazer da Estratégia um Processo Contínuo**: a organização deve tornar a discussão sobre estratégia uma atividade corriqueira dos funcionários, por meio de reuniões periódicas, relatórios abertos, integração do gerenciamento tático e do gerenciamento estratégico em um único processo ininterrupto e contínuo.

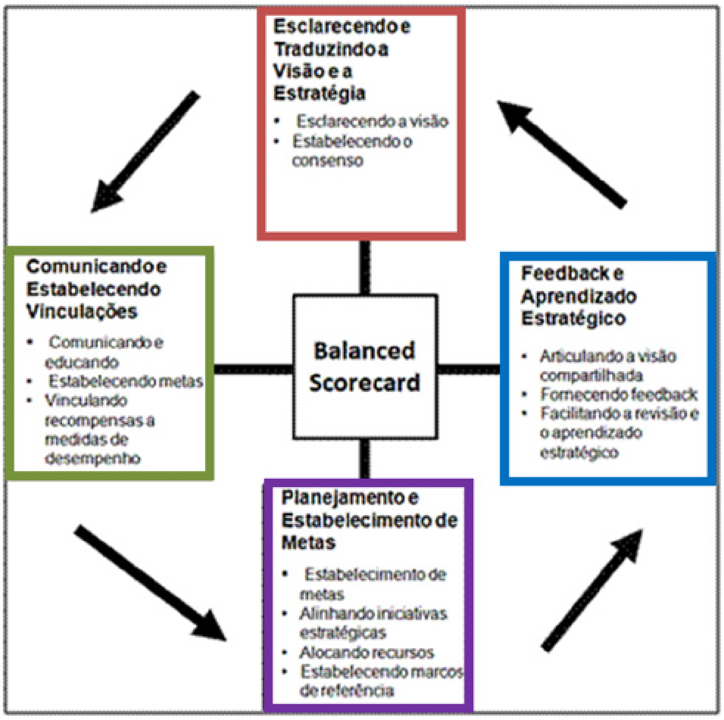
4. **Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos**: exige-se que todos os empregados compreendam a estratégia e conduzam suas tarefas cotidianas de modo a contribuir para seu êxito. São usados geralmente três processos diferentes para o comprometimento dos empregados com a estratégia: Comunicação e Educação; Desenvolvimento de objetivos pessoais e de equipes (os empregados devem compreender sua capacidade de influenciar a implantação bem-sucedida da estratégia); Sistemas de incentivos e recompensas.

5. **Alinhar a Organização para Criar Sinergias**: as organizações são projetadas em torno de diversas especialidades, e cada uma tem seu próprio corpo de conhecimentos, linguagem e objetivos. Deve-se romper com o isolamento das áreas funcionais e utilizar a estratégia para criar sinergias entre as unidades de negócios.

Para os autores, o BSC seria um modelo capaz de inserir a estratégia no centro dos processos gerenciais e, assim, criar "organizações orientadas para estratégia". O modelo apoia-se nos seguintes processos-chave:

- Esclarecimento, consenso e atualização da estratégia;
- Comunicação da estratégia a toda organização;
- Alinhamento das metas de departamentos e indivíduos à estratégia;
- Associação dos objetivos estratégicos com as metas de longo prazo e os orçamentos anuais;
- Identificação e alinhamento das iniciativas estratégicas;
- Alinhamento das revisões estratégicas e operacionais;
- Obtenção de feedback para fins de conhecimento e aperfeiçoamento da estratégia.

O papel do BSC como "estrutura de ação para a estratégia":



Há **três papéis** críticos para a construção e incorporação do BSC:

1. **Arquiteto**: responsável pela construção e incorporação do BSC ao sistema gerencial (é o "gerente de projeto" do BSC). Costuma ser um alto executivo de uma área de apoio.

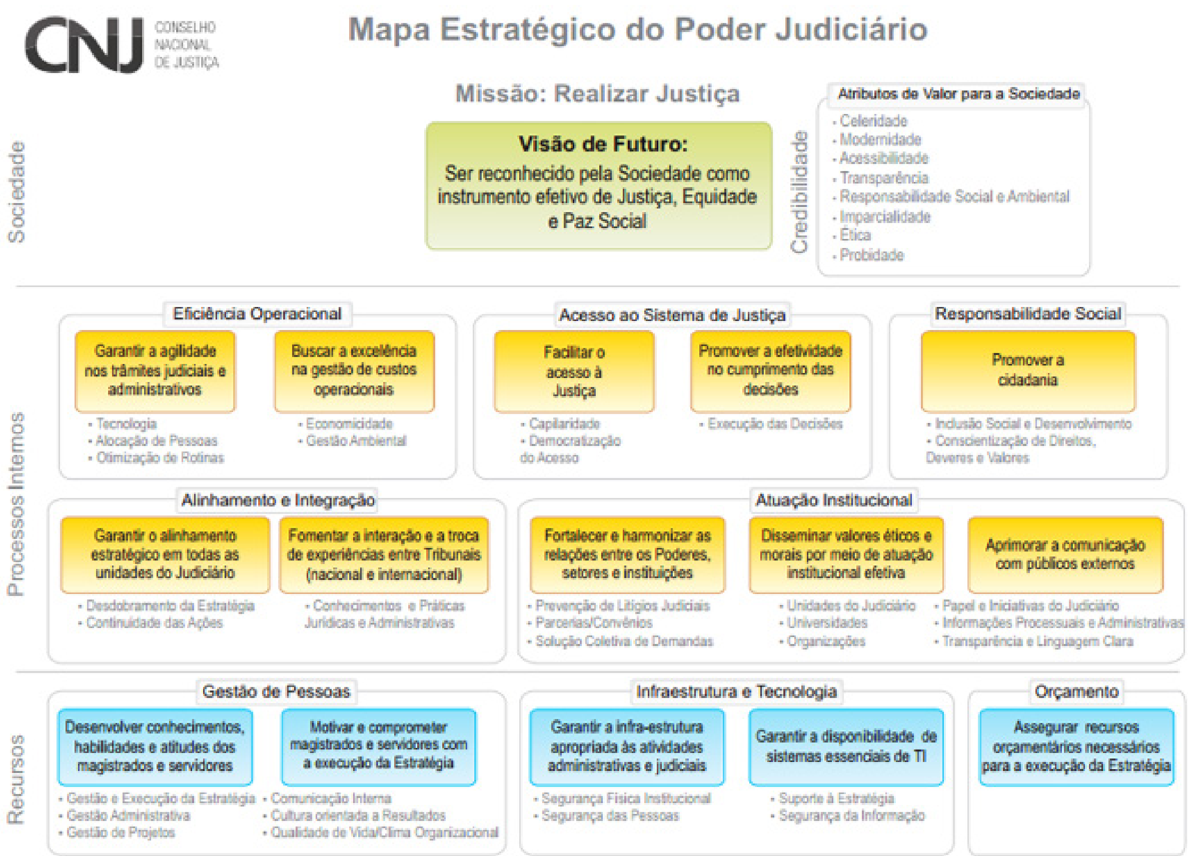
2. **Comunicador**: faz o marketing interno - comunica as novas estratégias aos funcionários e incentiva o fornecimento de feedback.

3. **Agente de Mudanças**: é um representante do executivo principal. Seu papel é ajudar a incorporar o BSC aos processos gerenciais - moldar a rotina de uso do novo sistema gerencial (o BSC).

Resumo:

*Em uma visão moderna, pode-se definir o BSC como uma ferramenta que traduz de forma balanceada e integrada a visão e a estratégia da organização por meio de um **mapa** coerente com **objetivos estratégicos** organizados em diferentes **perspectivas** (financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado & crescimento), sendo interligados em uma **relação de causa e efeito**. Além disso, o BSC promove o vínculo destes objetivos com **indicadores de desempenho**, metas e planos de ação. Desta maneira, é possível gerenciar a empresa de forma integrada e garantir que os esforços da organização estejam direcionados para a estratégia.*

BSC na Administração Pública



Slides – Balanced Scorecard

Balanced Scorecard

- 1990 – apenas métodos e indicadores financeiros na avaliação da performance;
- Kaplan e Norton – proposta de avaliação do desempenho organizacional englobando **quatro perspectivas:**

  1 – Financeira
  2 – Clientes/Mercado
  3 – Processos Internos
  4 – Aprendizado/Inovação e Crescimento

1

Balanced Scorecard

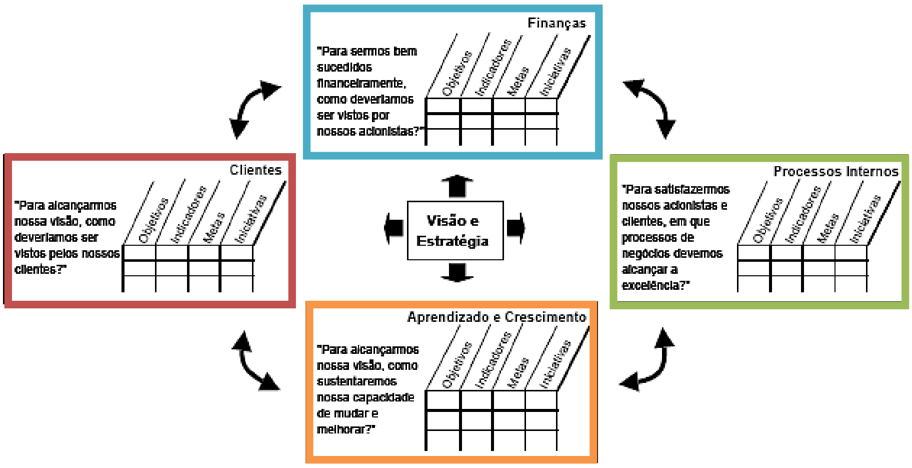
BSC = Painel/Placar Balanceado de Desempenho

- Segundo Kaplan e Norton, o nome BSC foi escolhido, pois:

"... refletia o equilíbrio entre:
objetivos de curto e longo prazo,
medidas financeiras e não financeiras,
indicadores de tendência (leading) e ocorrência (lagging),
perspectivas internas e externas de desempenho."

2

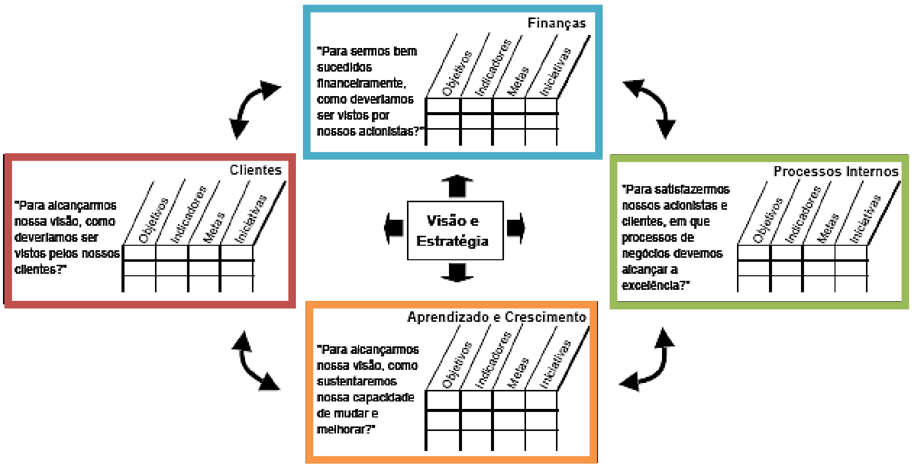
Balanced Scorecard – 4 Perspectivas



Obs: os 4 componentes de cada perspectiva permitem traduzir a estratégia em termos operacionais. As 4 perspectivas não são um modelo rígido.

3

Balanced Scorecard – 4 Perspectivas


Obs: os 4 componentes de cada perspectiva permitem traduzir a estratégia em termos operacionais. As 4 perspectivas não são um modelo rígido.

3

Balanced Scorecard – 4 Perspectivas

- **2) Clientes/Mercado:**
  - Criar valor de forma sustentável e diferenciada para os clientes, através da sua conquista, satisfação e retenção;
  - Escolha da *proposição de valor para os clientes* é o elemento central da estratégia.

Exemplos de indicadores: Número de clientes, Clientes novos, Clientes perdidos, Participação de mercado, Satisfação dos clientes, Número de reclamações, etc.

5

Balanced Scorecard – 4 Perspectivas

- **3) Processos Internos:**
  - Criam e cumprem a proposição de valor para os clientes;
  - Identificar os processos internos críticos que dão suporte às perspectivas anteriores e que levam a estratégia da empresa ao sucesso;
  - Identificar novos processos críticos que necessitam ser desenvolvidos.
  - definir uma cadeia de valor completa dos processos internos: inovação, operação e pós-venda.

Exemplos de indicadores: Giro de estoques; Índice de retrabalhos; Prazos de entrega; Porcentagem de defeitos; Novos produtos lançados; Emissões ao meio ambiente etc.

6

Balanced Scorecard – 4 Perspectivas

- **4) Aprendizado e Crescimento (inovação):**
  - –*Ativos intangíveis* são a fonte definitiva de criação de valor sustentável.
    - Como pessoas, tecnologia e clima organizacional se conjugam para sustentar a estratégia;
  - –Três principais fontes de A&C: as pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais.
  - –Três categorias principais de ativos intangíveis: capital humano; capital da informação (infraestrutura); capital organizacional (mobilização).

Exemplos de indicadores: nº de acidentes no mês, investimento em treinamentos por funcionário, índice de absenteísmo, rotatividade, etc.

7

Balanced Scorecard - evolução

Nasceu como um sistema de medição de desempenho baseado em indicadores nas 4 perspectivas.

↓

Evoluiu para um veículo que facilitava a tradução e implementação de estratégias (esclarecer e comunicar).

↓

Hoje é um sistema de Gestão Estratégica usado em importantes processos gerenciais: estabelecer metas individuais e de equipes; remunerar; alocar recursos; planejar orçamento; dar feedback do aprendizado estratégico.

8

Balanced Scorecard

- Três princípios permitem integrar o BSC à estratégia:

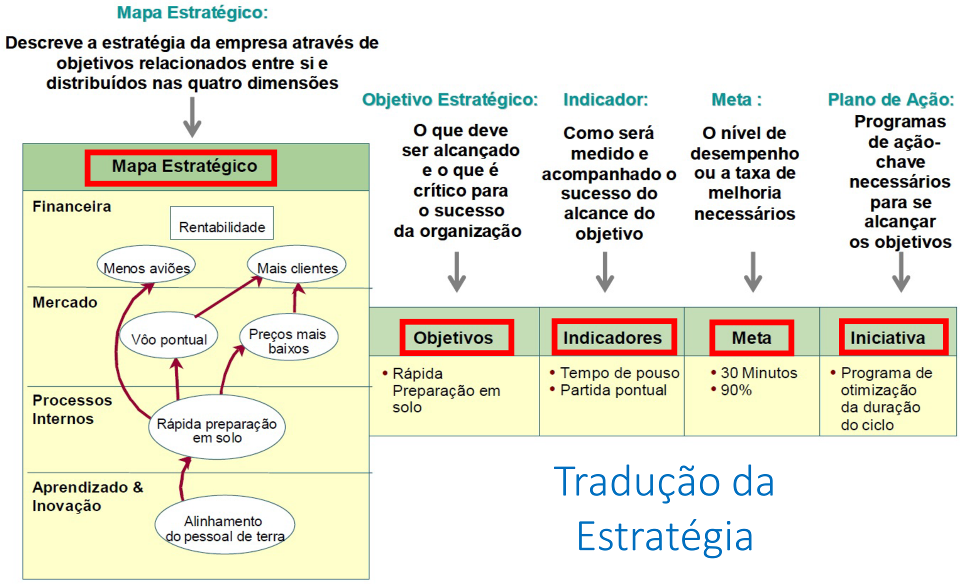
1) Relações de causa e efeito;
2) Indicadores de resultados e de desempenho (tendência);
3) Relação com os fatores financeiros;

Causa-Efeito

1 – Finanças
2 – Clientes/Mercado } Resultado - ocorrência (lagging)

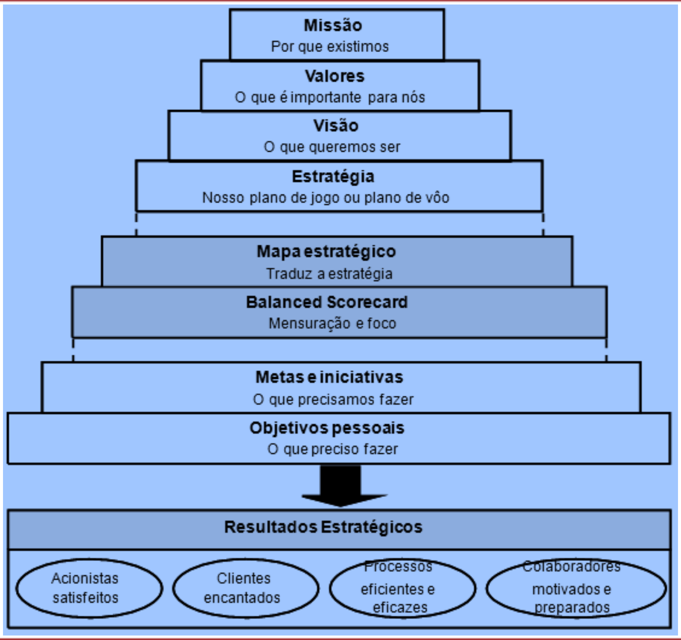
3 – Processos Internos
4 – Aprendizado e Crescimento } Tendência (leading)

Balanced Scorecard – 5 elementos



Tradução da Estratégia

BSC na Gestão Estratégica



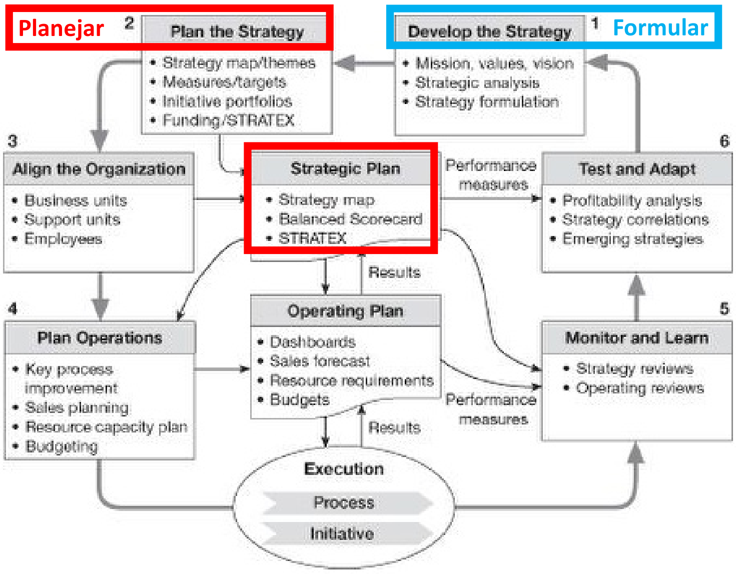
Construção do BSC = Top-Down

Missão é o ponto de partida - a razão de ser;
Valores colaboram com a missão;
Visão é temporal e focada no futuro - movimenta a organização;
Estratégia adapta às mudanças no ambiente externo e nas competências internas.

Mapa Estratégico e BSC = implementação da estratégia = tradução e a mensuração;
Mapa descreve a lógica da estratégia (relação de causa-efeito entre objetivos);
BSC coloca a visão em movimento, pois traduz os objetivos do mapa em indicadores e metas.

O BSC permite identificar um pequeno número de vetores críticos que determinam os objetivos.

Balanced Scorecard na Gestão Estratégica



Balanced Scorecard na Gestão Estratégica

• Cinco princípios da organização focalizada na estratégia:



Papéis

- Três papéis críticos para a construção e incorporação do BSC:

1) Arquiteto: responsável pela construção e incorporação do BSC ao sistema gerencial (é o "gerente de projeto" do BSC). Costuma ser um alto executivo de uma área de apoio.

2) Comunicador: faz o marketing interno - comunica as novas estratégias aos funcionários e incentiva o fornecimento de feedback.

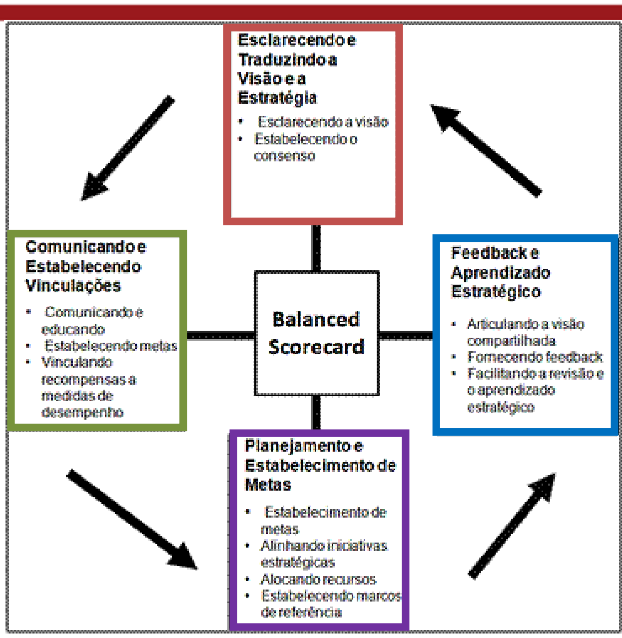
3) Agente de Mudanças: é um representante do executivo principal. Seu papel é ajudar a incorporar o BSC aos processos gerenciais - moldar a rotina de uso do novo sistema gerencial (o BSC).

BSC na Gestão Estratégica

O BSC traduz a missão e a estratégia num conjunto abrangente de medidas de desempenho (indicadores em cada perspectivas) que serve de base para um sistema de medição e gestão da estratégia.

- É usado nas organização para:
  - Esclarecimento, consenso e atualização da estratégia;
  - Comunicação da estratégia a toda organização;
  - Alinhamento das metas de departamentos e indivíduos à estratégia;
  - Associação dos objetivos estratégicos com as metas de longo prazo e os orçamentos anuais;
  - Identificação e alinhamento das iniciativas estratégicas;
  - Alinhamento das revisões estratégicas e operacionais;
  - Obtenção de feedback para fins de conhecimento e aperfeiçoamento da estratégia.

O papel do BSC como "estrutura de ação para a estratégia"



Balanced Scorecard - Papéis

casa do concurseiro

• Três papéis críticos para a construção e incorporação do BSC:

1) Arquiteto: responsável pela construção e incorporação do BSC ao sistema gerencial (é o "gerente de projeto" do BSC). Costuma ser um alto executivo de uma área de apoio.

2) Comunicador: faz o marketing interno - comunica as novas estratégias aos funcionários e incentiva o fornecimento de feedback.

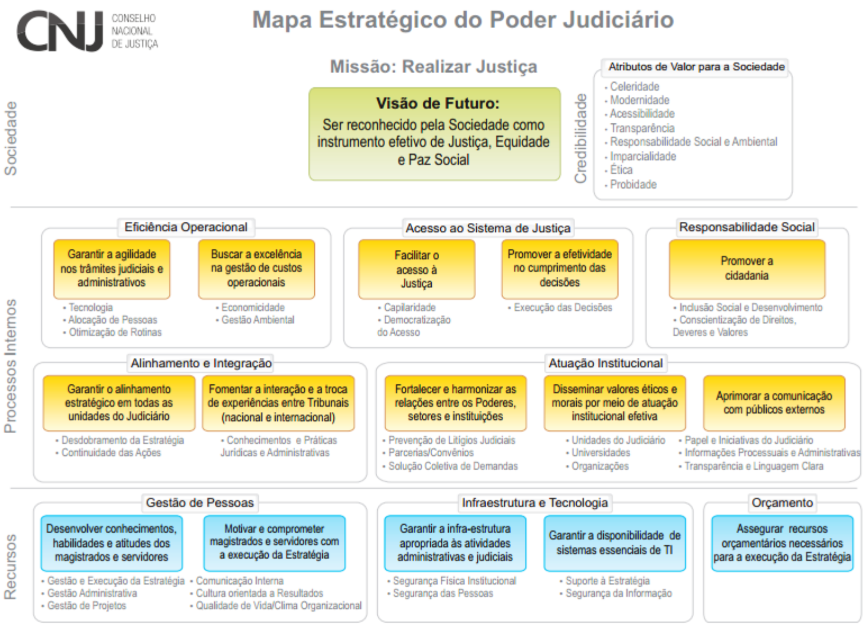
3) Agente de Mudanças: é um representante do executivo principal. Seu papel é ajudar a incorporar o BSC aos processos gerenciais - moldar a rotina de uso do novo sistema gerencial (o BSC).

18

Balanced Scorecard - resumo

Traduz a visão e a estratégia da organização
por meio de
um mapa coerente, com
objetivos estratégicos
organizados em diferentes
perspectivas
sendo interligados em uma
relação de causa e efeito
vinculando os objetivos com
indicadores, metas e planos de ação.

19



PRINCÍPIOS DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Há seis elementos-chave ajudam um gestor a organizar o trabalho e a projetar a estrutura organizacional: Especialização, Departamentalização, Cadeia de Comando, Amplitude de Controle, Centralização/Descentralização e Formalização.

Esses seis elementos são a resposta a seis perguntas básicas, conforme o quadro a seguir:

Pergunta	Resposta
Até que ponto as atividades podem ser subdivididas em tarefas separadas?	Especialização do Trabalho.
Qual a base (critério) para o agrupamento das tarefas?	Departamentalização.
A quem as pessoas/grupos vão se reportar?	Cadeia de Comando - Hierarquia.
Quantas pessoas cada chefe pode dirigir com eficiência e eficácia?	Amplitude de Controle.
Onde fica a autoridade no processo decisório?	Centralização e Descentralização.
Até que ponto haverá regras/normas para dirigir as pessoas?	Formalização.

Os autores da chamada Escola Neoclássica de Administração definiram princípios semelhantes aos supracitados: racionalismo, divisão do trabalho, especialização, hierarquia e amplitude administrativa. A principal diferença é o Racionalismo, que pode ser definido da seguinte forma: dentro de limites toleráveis, os membros de uma organização se comportarão racionalmente, isto é, de acordo com as normas lógicas de comportamento prescritas para cada um deles. Em outras palavras, uma organização é substancialmente um conjunto de encargos funcionais e hierárquicos, cujos membros se sujeitam a normas e funções. Toda organização se estrutura a fim de atingir os seus objetivos, procurando com a sua estrutura organizacional a minimizar esforços e maximizar o rendimento. Essa racionalidade, portanto, não é um fim, mas um meio de permitir à empresa atingir adequadamente determinados objetivos.

Especialização do Trabalho

É viável, hoje em dia, uma pessoa sozinha criar e montar aviões?

A Divisão do Trabalho é a maneira pela qual um processo complexo é decomposto em uma série de tarefas menores, e cada uma das quais é atribuída a uma pessoa ou grupo (departamento). Uma atividade, em vez de ser realizada inteiramente por uma única pessoa, é dividida em um certo número de etapas, cada uma das quais será realizada por um indivíduo diferente.

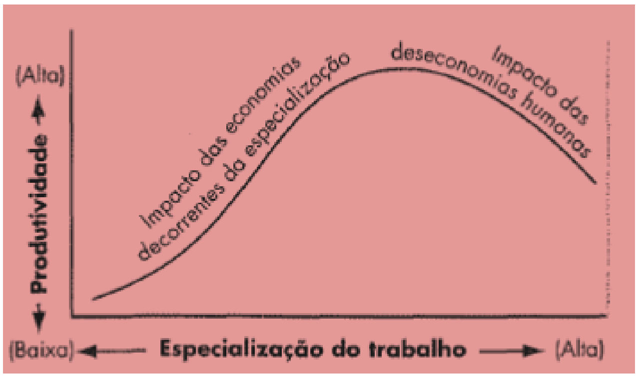
A habilidade de um funcionário aumenta com a repetição de uma tarefa, sendo assim, tal divisão gera maior produtividade, rendimento do pessoal envolvido, eficiência e, por fim, redução dos custos de produção.

A Especialização é uma consequência da divisão do trabalho: cada unidade ou cargo passa a ter funções e tarefas específicas e especializadas. Essencialmente, ela faz com que os indivíduos se especializem em realizar parte de uma atividade em vez de realizar a atividade inteira.

A especialização pode dar-se em dois sentidos: vertical e horizontal.

A vertical caracteriza-se pelos níveis hierárquicos (chefia), pois, na medida em que ocorre a especialização horizontal do trabalho, é necessário coordenar essas diferentes atividades e funções. Ex.: Presidência, Diretoria-Geral, Gerências, Coordenadorias, etc.

A horizontal representa a tendência de criar departamentos especializados no mesmo nível hierárquico, cada qual com suas funções e tarefas. Ex.: gerência de Marketing, gerência de Produção, gerência de Recursos Humanos, etc.



A especialização tem limites. Em determinados trabalhos, o excesso de especialização chegou a um ponto em que as deseconomias humanas (tédio, fadiga, estresse, baixa produtividade, perda de qualidade, aumento do absenteísmo e da rotatividade) superavam em muito as vantagens econômicas. Por isso, muitas empresas descobriram que dar aos funcionários diversas tarefas, permitindo que eles realizassem uma atividade completa, e colocá-los em equipes com habilidades intercambiáveis, geralmente levava a resultados melhores e ao aumento da satisfação com o trabalho.

Departamentalização

Depois de dividir o trabalho por meio da especialização, é necessário agrupar as atividades para que as tarefas comuns possam ser coordenadas. Esse agrupamento é chamado de departamentalização.

Departamentalizar é agrupar as atividades e correspondentes recursos (humanos, materiais e tecnológicos) em unidades, de acordo com um critério específico de homogeneidade. Distintos critérios podem ser usados para criar departamentos, sendo os mais comuns: por função (funcional); por produtos e serviços; geográfica (territorial, regional); por clientes; por processo; por projeto; matricial e mista.

Cadeia de Comando – Hierarquia

A Hierarquia é, basicamente, a especialização vertical. A pluralidade de funções imposta pela especialização do trabalho exige o desdobramento da função de comando, cuja missão é dirigir

as atividades para que essas cumpram harmoniosamente as respectivas missões. O princípio da hierarquia é o escalar: à medida que se sobe na escala hierárquica, aumenta o volume de autoridade do administrador.

A cadeia de comando é uma linha única de autoridade, que vai do topo da organização até o escalão mais baixo e determina quem se reporta a quem na empresa. Ela responde a perguntas dos funcionários do tipo "Se eu tiver um problema, com quem devo falar?" ou "Por quem sou responsável?"

Autoridade

É o direito formal que a chefia tem de alocar recursos e exigir o cumprimento de tarefas por parte dos funcionários. A autoridade emana do superior para o subordinado, e este é obrigado a realizar seus deveres.

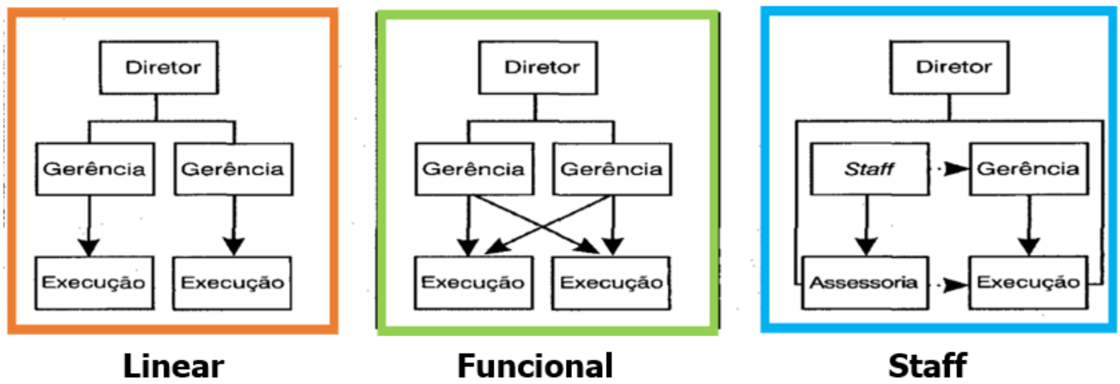
A autoridade:

- é alocada em posições da organização, e não em pessoas;
- flui desde o topo até a base da organização - as posições do topo têm mais autoridade do que as posições da base;
- é aceita pelos subordinados devido à crença na cultura organizacional.

Tipos de autoridade:

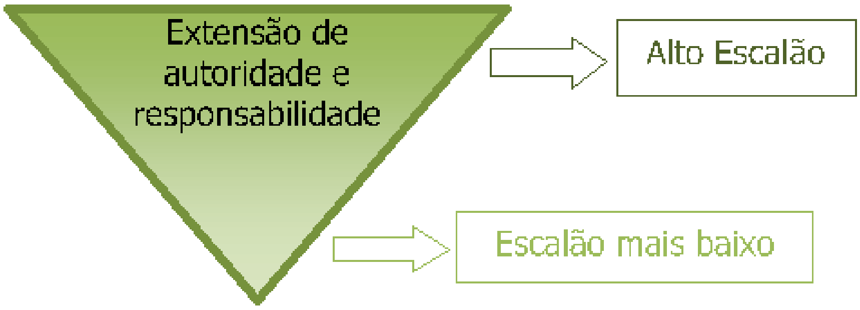
Existem três tipos básicos de autoridade:

- **Autoridade linear, hierárquica, ou única** – segue o princípio da unidade de comando: cada pessoa deve ter apenas um superior a quem se reportar diretamente. Essa autoridade é única e absoluta do superior aos seus subordinados. Um exemplo típico são as organizações militares;
- **Autoridade funcional, ou dividida** – tem como base a especialização, o conhecimento. Cada subordinado reporta-se a vários superiores, de acordo com a especialidade de cada um - autoridade é parcial e relativa. Nenhum superior tem autoridade total. Ex.: médicos em um hospital;
- **Autoridade de Staff, ou de Assessoria** – com base no aconselhamento e assessoramento, visando orientar e dar suporte a decisões. Ex.: assessoria jurídica, assessoria de imprensa, consultoria em gestão, etc.



Responsabilidade

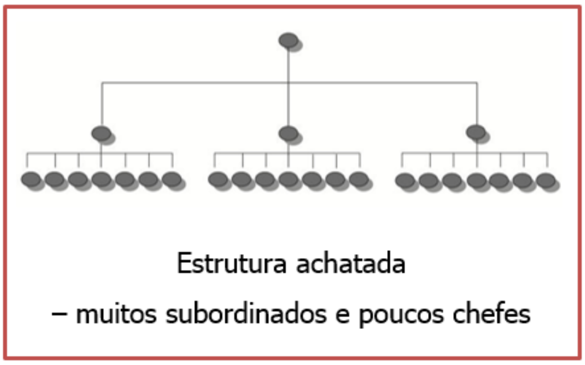
Dever de desempenhar a tarefa ou atividade, ou cumprir um dever para o qual se foi designado. Dentro dos princípios da divisão do trabalho, especialização e hierarquia, cada departamento ou cargo recebe uma determinada quantidade de responsabilidades. Nessa relação contratual, tais áreas/cargos concordam em executar certos serviços em troca de retribuições ou compensações financeiras.

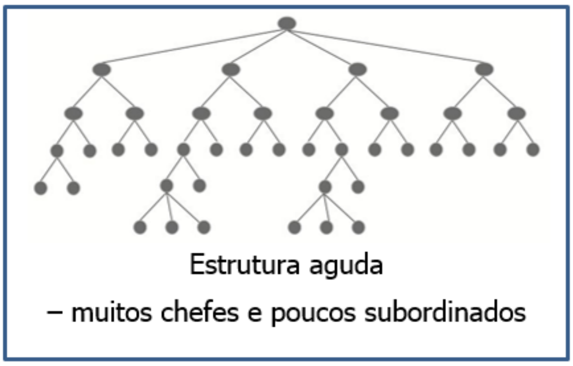


O grau de responsabilidade é, geralmente, proporcional ao grau de autoridade da pessoa. Dessa forma, os cargos de alto escalão possuem maior autoridade e responsabilidade que os cargos mais baixos.

Amplitude de Controle

Amplitude administrativa (ou amplitude de comando, ou de controle) é o número de subordinados que um gestor tem sob seu comando/supervisão.





Uma decisão importante no processo de organização é a definição da amplitude ideal de comando, ou seja, a quantidade de pessoas que um chefe tem capacidade de gerir com eficácia. Há vários critérios para se determinar esse número, por exemplo:

CRITÉRIOS	AMPLITUDE MENOR (4 a 5 pessoas supervisionadas)	AMPLITUDE MAIOR (8 a 11 pessoas supervisionadas)
Similaridade das terefas.	Os membros da equipe têm tarefas distintas uns dos outros.	As tarefas dos membros da equipe são iguais.
Proximidade geográfica.	Equipe dispersa.	Todos juntos.
Complexidade das tarefas supervisionadas.	Tarefas altamente complexas e variadas.	Tarefas simples e repetitivas.
Necessidade de controle sobre a equipe.	Equipe precisa de controle e direção.	Equipe é capaz de trabalhar sozinha.
Relações com outras equipes.	Muitas relações, exigindo esforço de coordenação.	Relações mínimas com outras equipes.
Necessidade de planejamento.	Grande necessidade de análise e resoluções de problemas.	Tarefas mecânicas, sem necessidade de planejamento.

Um número de subordinados maior do que a amplitude de controle gera perda de controle; desmotivação; ineficiência nas comunicações; decisões demoradas e mal estruturadas; e queda no nível de qualidade do trabalho.

Um número de subordinados menor do que a amplitude de controle gera capacidade ociosa do chefe; custos administrativos maiores; falta de delegação; desmotivação; e pouco desenvolvimento profissional dos subordinados.

Centralização e Descentralização

Muito cuidado! Na disciplina de Administração os conceitos de Centralização e de Descentralização são distintos daqueles utilizados no Direito Administrativo. Na Administração, esses conceitos estão ligados ao poder, ou seja, se um chefe centraliza ou descentraliza seus poderes de decisão e de comando.

O termo centralização se refere ao grau em que o processo decisório está concentrado em um único ponto da organização. O conceito inclui apenas a autoridade formal, ou seja, os direitos inerentes de uma posição.

Dizemos que uma organização é centralizada quando sua cúpula toma todas as decisões essenciais com pouca ou nenhuma participação dos níveis inferiores. Por outro lado, quanto maior a participação dos níveis inferiores no processo decisório, maior a descentralização.

Centralização

É a concentração do poder decisório no topo da organização. Isso facilita o controle e coordenação das atividades, além de padronizar as decisões e torná-las mais consistentes com os objetivos globais da instituição.

Parte do princípio de que as pessoas do topo usualmente são mais bem treinadas e preparadas para decisões, eliminando esforços duplicados de vários tomadores de decisão e reduzindo custos operacionais.

As principais desvantagens da centralização são: as decisões ficam distanciadas dos fatos e circunstâncias, pois os tomadores de decisão têm pouco contato com as partes envolvidas e com a situação operacional; maior demora na tomada de decisão, pois depende da disponibilidade do gestor; as decisões passam pela cadeia escalar, dando margem a distorções e erros de comunicação.

Descentralização

O poder decisório é deslocado para os níveis mais baixos da administração (fica distribuído pelos diversos níveis hierárquicos). É uma tendência moderna, pois proporciona maior autonomia aos cargos mais baixos e alivia a carga decisória da alta administração.

A descentralização altera a divisão do trabalho (e das decisões) entre os cargos e os departamentos. Por causa disso, é mais duradoura e tem mais alcance que a delegação (que ocorre entre pessoas).

As vantagens são: melhoria da qualidade das decisões, pois os gerentes médios ficam mais próximos da operação e, portanto, conhecem melhor a realidade; melhoria no aproveitamento das pessoas, com aumento da motivação, da criatividade e da autonomia; alivia os chefes principais do excesso de trabalho decisório; agilidade e eficiência: a organização responde de forma mais rápida.

As desvantagens são: falta de uniformidade das decisões; insuficiente aproveitamento dos especialistas centrais; necessidade de maior estrutura de apoio.

Delegação

Delegação é a transferência de determinado nível de autoridade de um chefe para seu subordinado, criando o correspondente compromisso pela execução da tarefa delegada.

A delegação pode alcançar apenas tarefas específicas ou um conjunto de tarefas.

Cuidado: não confundir a responsabilidade funcional/de execução com a responsabilidade final/do cargo. Diversos autores afirmam que a responsabilidade final do cargo não pode ser delegada. Delega-se apenas a execução, ou seja, a responsabilidade pelo bom desempenho de uma tarefa e a respectiva autoridade para executá-la. A responsabilidade final pelo cumprimento permanece com o delegante e, dessa forma, ele é o verdadeiro responsável e deve manter supervisão aos delegados para que cumpram as funções. No serviço público, há previsão legal (leis, resoluções, regimentos internos) explicitando responsabilidades e o que pode ou não ser delegado.

Algumas considerações importantes sobre delegação: a autoridade deve ser delegada até o ponto, e na medida necessária, para a realização dos resultados esperados; a autoridade deve ser proporcional ao nível de responsabilidade alocada no cargo e/ou função considerada; a responsabilidade não pode ser delegada, pois nem o chefe nem o subordinado podem livrar-se, totalmente, de suas obrigações, designando outros para realizá-las; e a clareza na delegação é fundamental, com designação precisa, entendida e aceita por todos os envolvidos no processo.

Técnicas de delegação:

- Delegar a tarefa inteira, autoridade e responsabilidade (pela tarefa);
- Delegar à pessoa certa – nem todas as pessoas têm capacidade e motivação;
- Comunicação com o subordinado para esclarecer dúvidas e manter controle;
- Avaliar e recompensar o desempenho.

No quadro a seguir são citadas as principais diferenças entre descentralizar e delegar.

DESCENTRALIZAÇÃO	DELEGAÇÃO
• Ligada ao cargo. • Geralmente atinge vários níveis hierárquicos. • Caráter mais formal. • Menos pessoal. • Mais estável no tempo.	• Ligada à pessoa. • Atinge um nível hierárquico. • Caráter mais informal. • Mais pessoal. • Menos estável no tempo.

Formalização

A formalização se refere ao grau em que as tarefas dentro da organização são padronizadas.

Quando uma tarefa é muito padronizada, seu responsável tem pouca autonomia para decidir o que, quando e como deve ser realizado. A padronização não apenas elimina a possibilidade de os funcionários adotarem comportamentos alternativos, como também elimina a necessidade de eles buscarem alternativas.

O grau de formalização pode variar muito entre as organizações e dentro de uma mesma empresa.

Slides – Princípios da Organização do Trabalho

Princípios da Organização do Trabalho

1

Princípios da Organização do Trabalho

- **Seis elementos-chave para formular a estrutura organizacional:**
  - Especialização
  - Departamentalização
  - Cadeia de Comando
  - Amplitude de Controle
  - Centralização/Descentralização
  - Formalização
- **Princípios Básicos da Organização do Trabalho:**
  - Racionalismo
  - Divisão do trabalho
  - Especialização
  - Hierarquia
  - Amplitude administrativa

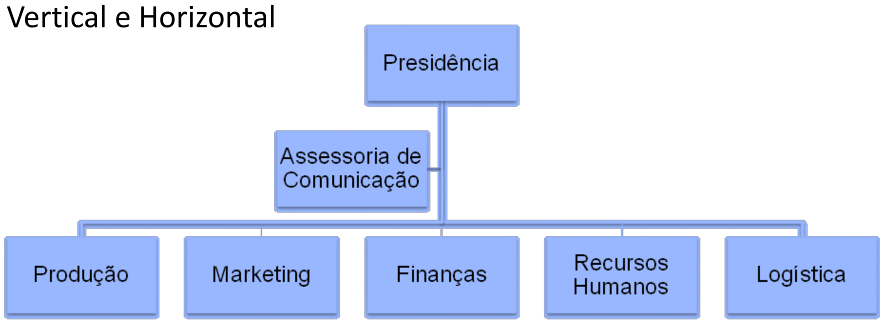
2

Princípios da Organização do Trabalho

Pergunta	Resposta
Até que ponto as atividades podem ser subdivididas em tarefas separadas?	Especialização do Trabalho
Qual a base (critério) para o agrupamento das tarefas?	Departamentalização
A quem as pessoas/grupos vão se reportar?	Cadeia de Comando - Hierarquia
Quantas pessoas cada chefe pode dirigir com eficiência e eficácia?	Amplitude de Controle
Onde fica a autoridade no processo decisório? Quem detém o poder de decisão?	Centralização e Descentralização
Até que ponto haverá regras/normas para dirigir as pessoas?	Formalização

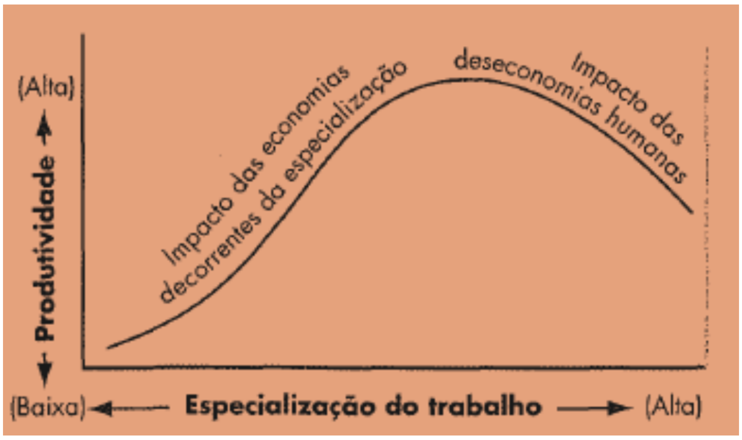
Especialização

- Divisão do Trabalho: é a maneira pela qual um processo complexo pode ser decomposto em uma série de pequenas tarefas, gerando maior produtividade e rendimento do pessoal envolvido.
- Especialização: consequência da divisão do trabalho - cada órgão ou cargo passa a ter funções e tarefas específicas e especializadas.
  - Vertical e Horizontal



Especialização

- Limites: até que ponto as atividades podem ser subdivididas em tarefas separadas?



Departamentalização

- Especialização Horizontal
- Depois de dividir o trabalho por meio da especialização, é necessário agrupar as atividades para que as tarefas comuns possam ser coordenadas.
- Departamentalizar = agrupar as atividades e correspondentes recursos (humanos, materiais e tecnológicos) em unidades, de acordo com um critério específico de homogeneidade.
- Que critérios usar para agrupar?
  - Critérios mais comuns: por função (funcional); por produtos e serviços; geográfica (territorial, regional); por clientes; por processo; por projeto; matricial e mista.

Cadeia de Comando - Hierarquia

- Especialização vertical.
- Se o funcionário tem um problema, com quem deve falar? A quem deve se reportar? Que ordens deve obedecer?
- Princípio escalar: à medida que se sobe na escala hierárquica, aumenta o volume de autoridade (e de responsabilidade) do administrador.

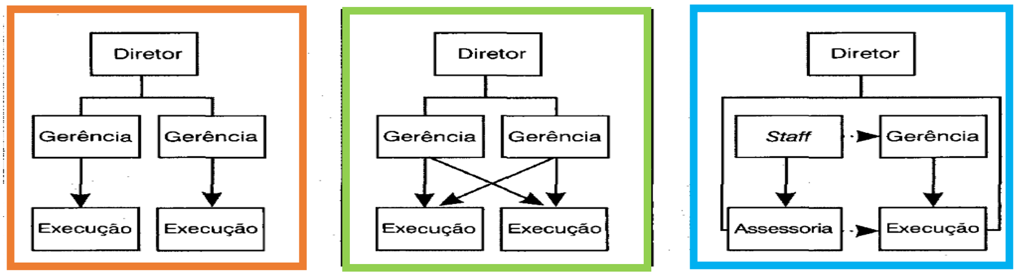
Hierarquia - Autoridade

É o direito formal que a chefia tem de alocar recursos e de exigir o cumprimento de tarefas por parte dos funcionários.

- É alocada em posições da organização e não em pessoas.
- Flui desde o topo até a base da organização.
- É aceita formalmente - racionalmente.

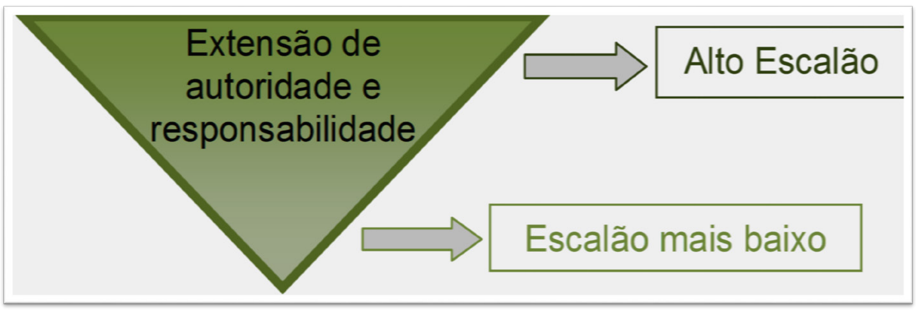
Hierarquia – Tipos de Autoridade

- *Autoridade linear*, ou única;
- *Autoridade funcional*, ou dividida;
- *Autoridade de Staff*, ou de Assessoria.



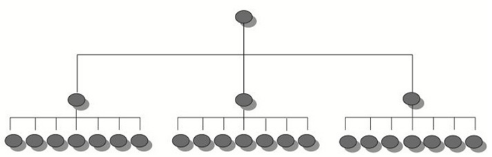
Hierarquia - Responsabilidade

- Dever de desempenhar a tarefa / atividade / função para a qual a pessoa foi designada.

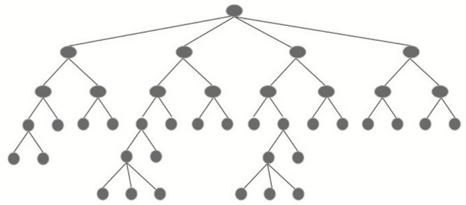


Amplitude de Controle

- Outros nomes: Amplitude administrativa, de comando.
- Número de subordinados que um gestor tem sob seu comando/supervisão.



Estrutura achatada
– muitos subordinados e poucos chefes



Estrutura aguda
– muitos chefes e poucos subordinados

Amplitude Administrativa

- Decisão importante: quantas pessoas cada chefe pode dirigir com eficiência e eficácia?

CRITÉRIOS	AMPLITUDE MENOR (4 a 5 pessoas supervisionadas)	AMPLITUDE MAIOR (8 a 11 pessoas supervisionadas)
Similaridade das tarefas	Os membros da equipe têm tarefas distintas uns dos outros	As tarefas dos membros da equipe são idênticas
Proximidade geográfica	Equipe dispersa	Todos juntos
Complexidade das tarefas supervisionadas	Tarefas altamente complexas e variadas	Tarefas simples e repetitivas
Necessidade de controle sobre a equipe	Equipe precisa de controle e direção	Equipe é capaz de trabalhar sozinha
Relações com outras equipes	Muitas relações, exigindo esforço de coordenação	Relações mínimas com outras equipes
Necessidade de planejamento	Grande necessidade de análise e resolução de problemas	Tarefas mecânicas, sem necessidade de planejamento

Centralização x Descentralização

- *Cuidado: definição distinta no Direito Administrativo*
- Na Administração = poder de decisão dentro da organização.
  - Onde está o poder formal de tomar decisões?
    - Centralizar é concentrar o poder de decisão no topo da hierarquia;
    - Descentralizar é distribuir o poder de decisão nos diferentes níveis hierárquicos.

13

Centralização x Descentralização

- Centralização - maior concentração de poder decisório no topo.
- Vantagens:
  - Facilita o controle e coordenação das atividades da organização;
  - O chefe é quem usualmente está mais bem treinado e preparado;
  - As decisões são mais consistentes com os objetivos globais da organização;
  - Elimina esforços duplicados de vários tomadores de decisão e reduz custos operacionais.
- Desvantagens:
  - As decisões ficam distanciadas dos fatos e circunstâncias;
  - Os tomadores de decisão têm pouco contato com as partes envolvidas e com a situação;
  - Maior demora na tomada de decisão;
  - As decisões passam pela cadeia escalar, permitindo distorções e erros no processo de comunicação dessas decisões.

14

Centralização x Descentralização

- Descentralização - menor concentração do poder decisório no topo.
  - É uma tendência nas organizações modernas.
- Vantagens:
  - A decisão é delegada para pessoas/posições mais próximas da ação;
  - Aumenta a eficiência, a motivação, a criatividade e a independência;
  - Permite a formação de executivos locais mais motivados e conscientes de seus resultados;
  - Agilidade – a organização responde de forma mais rápida.
- Desvantagens:
  - Falta de uniformidade das decisões;
  - Insuficiente aproveitamento dos especialistas;
  - Falta de equipe apropriada no campo de atividades.

Delegação

- Transferência de determinado nível de autoridade de um chefe para seu subordinado, criando o correspondente compromisso pela execução da tarefa delegada.
  - Não confundir a responsabilidade funcional/de execução com a final/do cargo.
    - A responsabilidade final não pode ser delegada, pois nem o chefe nem o subordinado podem livrar-se totalmente de suas obrigações, designando outros para realizá-las;
  - Delegação na medida necessária para alcançar os resultados esperados;
  - A autoridade deve ser proporcional ao nível de responsabilidade do cargo
  - A clareza na delegação é fundamental.

Descentralização X Delegação

DESCENTRALIZAÇÃO	DELEGAÇÃO
• Ligada ao cargo • Geralmente atinge vários níveis hierárquicos • Caráter mais formal • Menos pessoal • Mais estável no tempo	• Ligada à pessoa • Atinge um nível hierárquico • Caráter mais informal • Mais pessoal • Menos estável no tempo

Formalização

- A formalização se refere ao grau em que as tarefas dentro da organização são padronizadas.
  - Tarefa muito padronizada = pouca autonomia; menor possibilidade de os funcionários adotarem comportamentos alternativos, como também elimina a necessidade de eles buscarem alternativas.
- O grau de formalização pode variar muito entre as organizações e dentro de uma mesma empresa.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional é o resultado da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas, incluindo o sistema de decisão, responsabilidade, autoridade e linhas de comunicação, que definem a maneira como se integram as partes de uma organização.

• Sistema de Decisão: define a natureza das decisões, os responsáveis por elas e as formas de decidir.
• Sistema de Responsabilidades: distribuição das atividades nas organizações.
• Sistema de Autoridade: distribuição de poder dentro das organizações – direito formal que o ocupante de determinado cargo tem para dar ordens.
• Sistema de Comunicação: forma de integração entre as diversas unidades da organização.

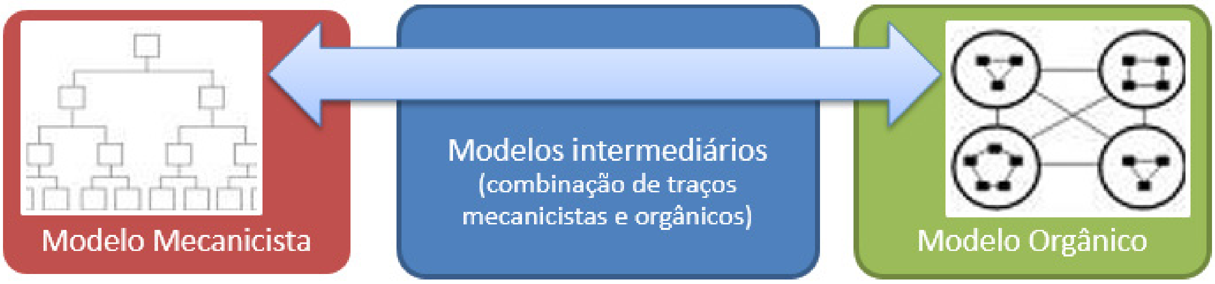
São duas as formatações básicas da estrutura organizacional:

1. Estrutura formal é aquela representada pelo organograma, estatutos e regras. Procura consolidar, ainda que de forma geral, a distribuição das responsabilidades e autoridades pelas unidades organizacionais da empresa.
2. Estrutura informal é a rede de relações sociais e pessoais que não é formalmente estabelecida pela empresa, as quais surgem e se desenvolvem espontaneamente, e, portanto, apresenta situações que não aparecem no organograma.

- A estrutura informal complementa a estrutura formal; proporciona maior rapidez no processo decisório; reduz distorções da estrutura formal; reduz a carga de comunicação dos chefes; motiva e integra as pessoas. Ao mesmo tempo, pode gerar problemas como o desconhecimento da realidade empresarial pelas chefias, a maior dificuldade de controle e a possibilidade de atritos entre as pessoas.

Modelos de organizações

Modelos são os estilos ou padrões de organizações existentes. Há diversos modelos descritos na literatura, entretanto, pode-se dizer que suas características variam entre dois modelos extremos: o mecanicista e o orgânico.

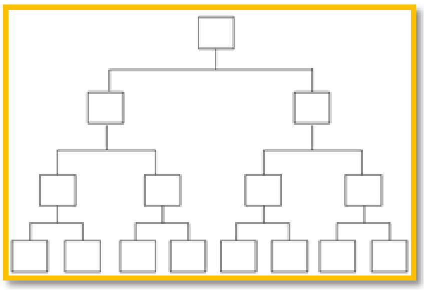


Modelo Mecanicista

Estruturas mecanicistas têm esse nome porque buscam imitar o funcionamento automático e padronizado das máquinas. As pessoas fazem trabalhos repetitivos, sem autonomia e sem improvisação. O modelo mecanicista é chamado de burocrático, pois é tido como sinônimo da burocracia racional-legal descrita por Max Weber.

São estruturas rígidas e altamente controladas, adequadas a condições ambientais relativamente estáveis e previsíveis. Organizações deste tipo valorizam a lealdade e a obediência aos superiores e à tradição.

O desenho é piramidal, verticalizado; as tarefas são especializadas e precisas; regras, regulamentos e procedimentos são bem definidos e estão escritos; a hierarquia é rígida e a autoridade não pode ser questionada – a fonte da autoridade é a posição da pessoa na estrutura organizacional; a comunicação vertical é enfatizada; o poder é centralizado e a responsabilidade pela coordenação e a visão do todo pertencem exclusivamente à alta administração.



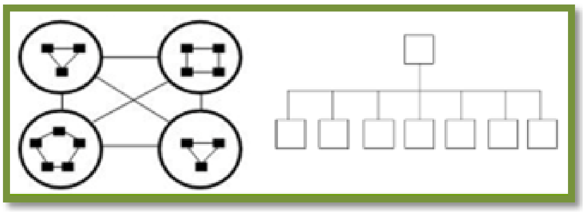
Modelo Orgânico

Estruturas orgânicas têm esse nome porque imitam o comportamento dinâmico dos organismos vivos.

Esse modelo é chamado pós-burocrático ou adhocrático* (de acordo com a demanda, um modelo para cada situação), pois procura se adaptar a condições instáveis, mutáveis. Ambientes assim oferecem problemas complexos que muitas vezes não podem ser resolvidos com estruturas tradicionais.

> * Adhocracia é um sistema temporário, adaptativo, que muda rapidamente, com poucos níveis administrativos, poucas gerências e pouca normatização, organizado em torno de problemas a serem resolvidos por grupos de pessoas dotadas de habilidades profissionais diversas.

O desenho orgânico mais achatado e flexível denota a descentralização de decisões e o downsizing (enxugamento - estratégia para reduzir número de níveis e os aspectos burocráticos da empresa).



Neste tipo de organização, há enfoque na cooperação/interação e na comunicação de natureza informativa (em lugar de ordens).

A liderança tende a ser democrática; a autoridade é exercida de acordo com a competência (hierarquia é imprecisa - as pessoas podem desempenhar papel de chefe ou de subordinado); a

capacidade de resolver problemas com autonomia e iniciativa é mais importante do que seguir regras; a especialização é pequena (as tarefas têm escopo amplo e os cargos são definidos mais em termos de resultados esperados do que de tarefas).

Burocracia	Adhocracia
Estruturas permanentes.	Estruturas temporárias e flexíveis.
Atividades rotineiras ou estáveis; minuciosa divisão de trabalho.	Atividades inovadoras ou não-estáveis; divisão do trabalho nem sempre bem definida.
Profunda normatização, regras detalhadas e definidas pela cúpula	Pouca normatização, regras genéricas.
Confiança nas regras e procedimentos formais.	Confiança nas pessoas e nas comunicações.
Predomínio da interação vertical (superior - subordinado); relacionamento baseado em autoridade e obediência.	Predomínio da interação horizontal; confiança e crença recíprocas.
Cargos ocupados por especialistas.	Cargos generalistas (atividades diversas e amplo conhecimento).
Hierarquia rígida; tomada de decisões centralizada; pouca delegação.	Hierarquia flexível; tomada de decisão descentralizada; delegação.

Fatores que influenciam a Estrutura

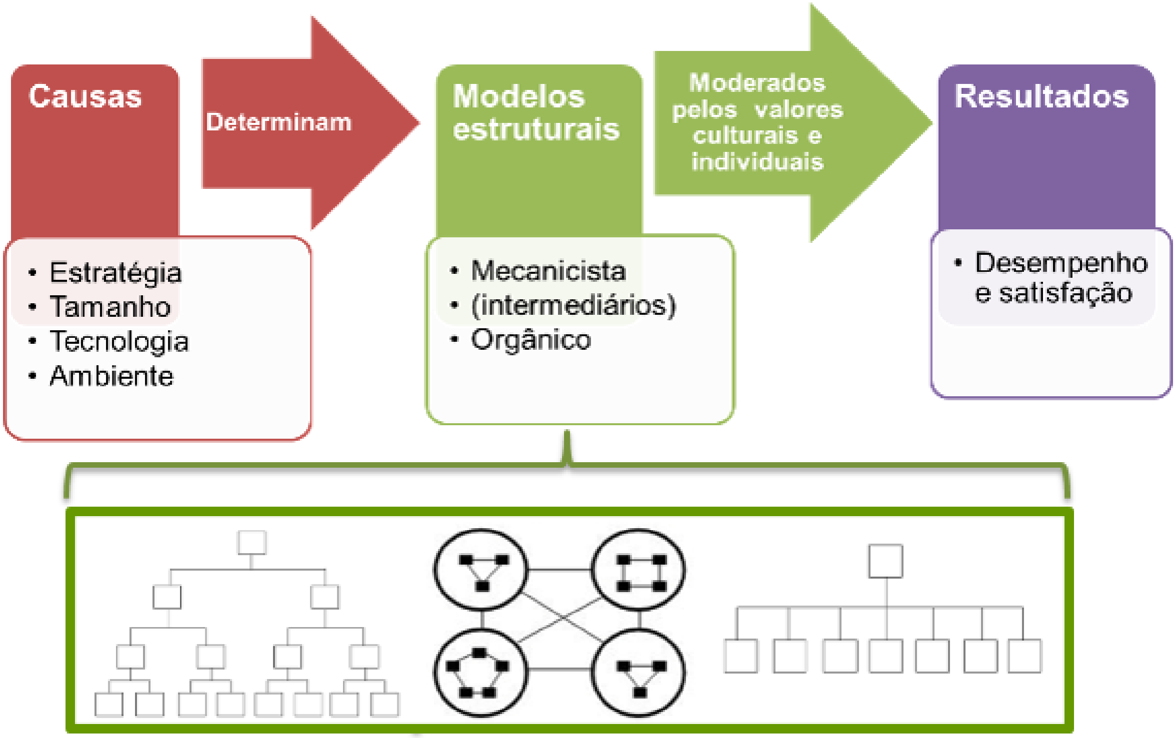
Nenhuma organização é exclusivamente mecanicista ou orgânica. Também não há uma estrutura ou modelo de organização que seja melhor que outra – cada estrutura é mais adaptada a diferentes circunstâncias ou situações.

Os principais fatores que influenciam a escolha da estrutura ideal são: estratégia, tamanho, tecnologia e ambiente. Outros fatores podem ser considerados, como recursos humanos e sistema de produção.

- **Estratégia:** é a variável mais importante que afeta o tipo de estrutura, afinal, a estrutura organizacional é uma ferramenta para realizar os objetivos. Ex: se a estratégia exige inovação, é melhor uma estrutura orgânica; se exige redução de custos, é melhor uma estrutura mecanicista.
- **Tamanho:** dependendo da quantidade de funcionários, são necessárias diferentes estruturas para gerenciar a organização. Uma empresa muito grande tende ser mecanicista.
- **Tecnologia:** de acordo com o tipo e a complexidade da tecnologia envolvida no trabalho, as tarefas podem ser mais rotineiras (linha de produção) ou mais diversificadas (setor de pesquisa e desenvolvimento), exigindo diferentes estruturas.
- **Ambiente:** as organizações precisam se ajustar ao ambiente, que pode ser estável e uniforme ou complexo e dinâmico.
- **Recursos humanos:** são as características das pessoas, tais como tipo de formação, experiência, perfil psicológico, motivações e mesmo relações pessoais.

- **Sistema de produção:** nas empresas de produção em massa, o modelo mecanicista adapta-se melhor; já a estrutura orgânica é mais apropriada quando o produto não é padronizado.

A figura a seguir mostra os determinantes e as consequências do desenho da estrutura.



Tipos de organização

Os diferentes tipos de organização são decorrência da estrutura organizacional, ou seja, da arquitetura ou formato organizacional que assegura a divisão e coordenação das atividades dos membros da instituição. A estrutura é o esqueleto que sustenta e articula as partes integrantes. Cada subdivisão recebe o nome de unidade, departamento, divisão, seção, equipe, grupo de trabalho, etc.

Cada empresa/instituição monta sua estrutura em função dos objetivos. Apesar da enorme variedade de organizações, os autores clássicos e neoclássicos definiram três tipos tradicionais: linear, funcional e linha-staff.

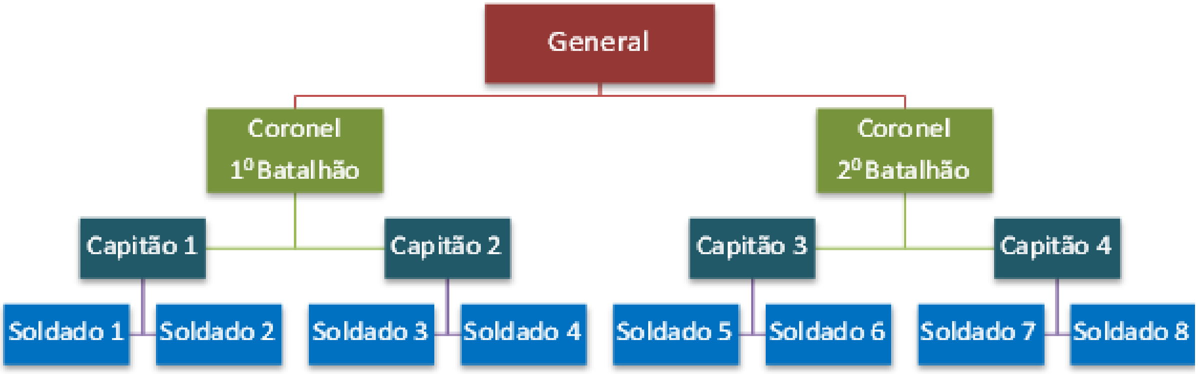
Importante ressaltar que os três tipos dificilmente são encontrados em seu estado puro, afinal, se tratam de modelos teóricos e, dessa forma, são simplificações da realidade.

Organização Linear

É a forma mais simples e antiga, originada dos exércitos e organizações eclesiásticas. O nome "linear" é em função das linhas diretas e únicas de autoridade e responsabilidade entre superiores e subordinados, resultando num formato piramidal de organização. Cada

gerente recebe e transmite tudo o que se passa na sua área de competência, pois as linhas de comunicação são rigidamente estabelecidas.

Típica de empresas pequenas, com baixa complexidade, mas pode ocorrer em médias e grandes com tarefas padronizadas, rotineiras, repetitivas, onde a execução é mais importante que a adaptação a mudanças, ou mesmo à qualidade dos produtos.



Características

- Autoridade linear, única e absoluta do superior aos seus subordinados, ou seja, cada subordinado reporta-se exclusivamente a um superior;
- Linhas formais de comunicação vertical, de acordo com o organograma. Podem ser para cima (órgão ou cargo superior) ou para baixo (órgão ou cargo inferior);
- Centralização das decisões: a autoridade converge para a cúpula da organização;
- Aspecto piramidal: quanto mais sobe na escala hierárquica, menor o número de órgãos ou cargos. Quanto mais acima, mais generalização de conhecimento e centralização de poder; quanto mais abaixo, mais especialização e delimitação das responsabilidades.

Vantagens

- Estrutura simples e de fácil compreensão e implantação;
- Clara delimitação das responsabilidades dos órgãos – nenhum órgão ou cargo interfere em área alheia;
- Estabilidade e disciplina garantidas pela centralização do controle e da decisão.

Desvantagens

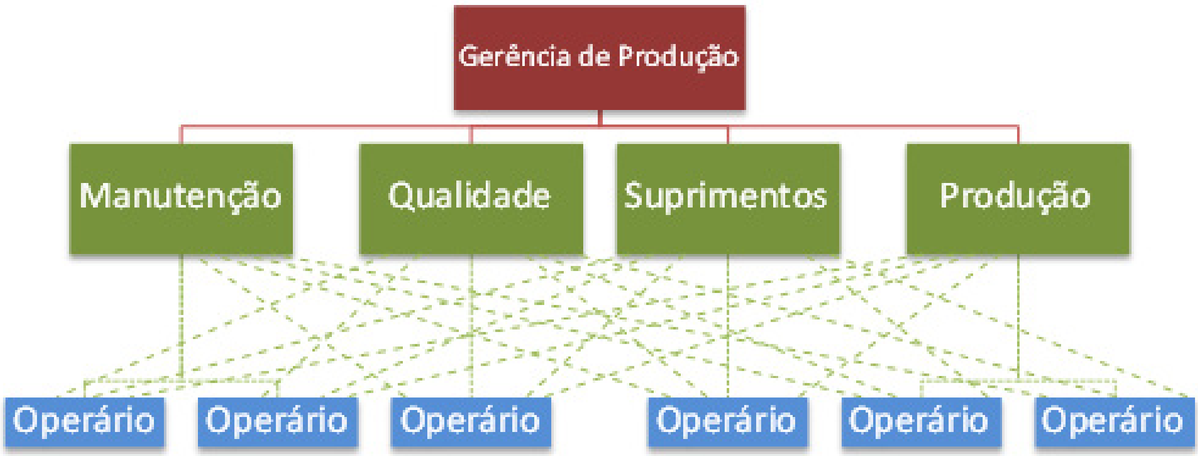
- O formalismo das relações pode levar à rigidez e à inflexibilidade, dificultando a inovação e adaptação a novas circunstâncias;
- A autoridade linear baseada no comando único e direto pode tornar-se autocrática, dificultando o aproveitamento de boas ideias;
- Chefes tornam-se generalistas e ficam sobrecarregados em suas atribuições na medida em que tudo tem que passar por eles;

- Com o crescimento da organização, as linhas formais de comunicação se congestionam e ficam lentas, pois tudo deve passar por elas.

Organização Funcional

É o tipo de organização em que se aplica o princípio funcional ou princípio da especialização. Cada área é especializada em um determinado assunto, é a autoridade em um tema. Dessa forma, ela presta seus serviços às demais áreas de acordo com sua especialidade.

É possível utilizar tal estrutura quando a organização tem uma equipe de especialistas bem entrosada, orientada para resultados, e uma boa liderança.



Características

- Autoridade funcional dividida: cada subordinado reporta-se a vários superiores simultaneamente, de acordo com a especialidade de cada um;
- Nenhum superior tem autoridade total sobre os subordinados. A autoridade é parcial e relativa, decorrente de sua especialidade e conhecimento;
- Linhas diretas de comunicação, não demandam intermediação: foco na rapidez;
- Descentralização das decisões para os órgãos especializados. Não é a hierarquia, mas a especialização que promove a decisão.

Vantagens

- Proporciona especialização e aperfeiçoamento;
- Permite a melhor supervisão técnica possível;
- Comunicações diretas, sem intermediação, mais rápidas e menos sujeitas a distorções;
- Separa as funções de planejamento e de controle das funções de execução: há uma especialização do planejamento e do controle, bem como da execução, permitindo plena concentração de cada atividade.

Desvantagens

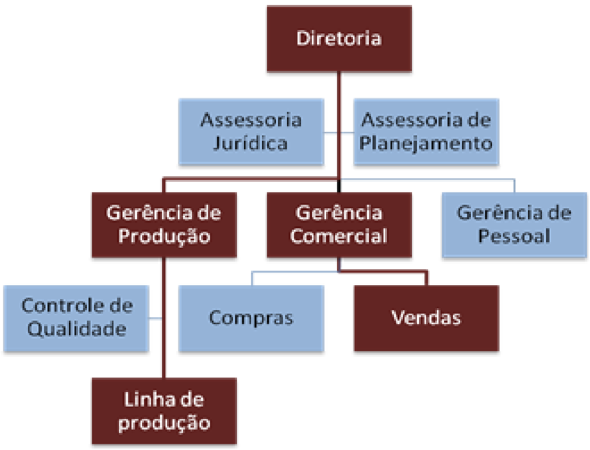
- Não há unidade de mando, o que dificulta o controle das ações e a disciplina;
- Subordinação múltipla pode gerar tensão e conflitos dentro da organização;
- Concorrência entre os especialistas, cada um impondo seu ponto de vista de acordo com sua área de atuação.

Organização Linha-Staff

É o resultado de uma combinação dos tipos de organização linear e funcional, buscando aproveitar as vantagens de ambas e diminuir as respectivas desvantagens. Nela coexistem os órgãos de linha (execução) e de assessoria (apoio e consultoria), mantendo relações entre si.

As atividades de linha são aquelas intimamente ligadas aos objetivos da organização (áreas-fim). As atividades de staff são as áreas-meio, ou seja, prestam serviços especializados que servem de suporte às atividades-fim.

A autoridade para decidir e executar é do órgão de linha. A área de staff apenas assessora, sugere, dá apoio e presta serviços especializados. A relação deve ser sinérgica, pois a linha necessita do staff para poder desenvolver suas atividades, enquanto o staff necessita da linha para poder atuar.



É possível citar algumas atividades que são tipicamente de staff**: gestão de pessoas, orçamento, compras, almoxarifado, manutenção, tecnologia da informação, assessorias em geral (jurídica, contábil, gestão), controle interno, etc.

**Obviamente há exceções, pois a definição de área-meio e área-fim varia de acordo com o ramo de atuação, as políticas e os objetivos de cada empresa/instituição.

Características

- Fusão da estrutura linear com a estrutura funcional;
- Coexistência de linhas formais de comunicação com linhas diretas;
- Separação entre órgãos operacionais (executivos) e órgãos de apoio e suporte (assessores).

Vantagens

- Melhor embasamento técnico e operacional para as decisões;
- Agregar conhecimento novo e especializado à organização;
- Facilita a utilização de especialistas;

- Possibilita a concentração de problemas específicos nos órgãos de staff, enquanto os órgãos de linha ficam livres para executar as atividades-fim.

Desvantagens

- Conflitos entre órgãos de linha e staff: experiências profissionais diversas, visões de trabalho distintas, diferentes níveis de formação;
- Dificuldade de manutenção do equilíbrio entre linha e staff.

Outras formas de organização

Por equipes

Utiliza o conceito de equipe multidisciplinar, buscando delegar autoridade e dispersar a responsabilidade (empowerment) por meio da criação de equipes participativas.

Essa estrutura desmonta as antigas barreiras departamentais e descentraliza o processo decisório para as equipes, fazendo com que as pessoas tenham generalistas e especialistas.

É comum, em empresas de ponta, encontrar equipes autogerenciadas cuidando de unidades estratégicas de negócios com total autonomia e liberdade. Nessa estrutura podem existir dois tipos de equipes: a permanente, que funciona como uma área normal; e a cruzada, que é a união de pessoas de vários departamentos funcionais para resolver problemas mútuos.

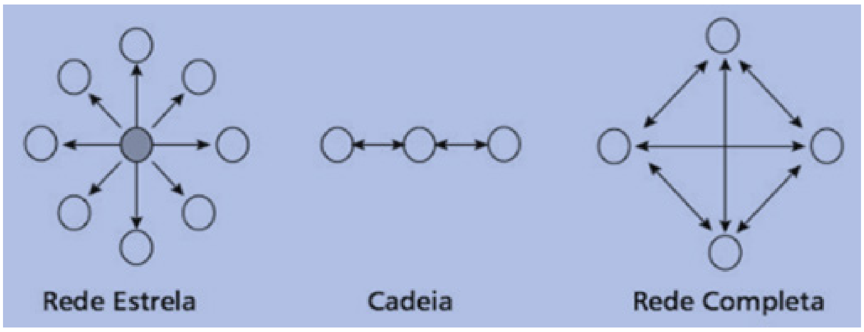
A equipe cruzada ajuda a reduzir a barreira entre os departamentos. Além, disso, o poder delegado à equipe reduz o tempo de reação a mudanças externas. Outro benefício é a motivação do funcionário, pois o trabalho na equipe cruzada é mais enriquecedor.

Organização em Rede

A rede é muito mais do que "uma organização" – é uma entidade que congrega os recursos de inúmeras pessoas e, grupos e organizações. Os participantes da rede são autônomos entre si, mas são dependentes da rede como um todo e podem ser parte de outras redes.

A organização desagrega as suas funções tradicionais e as transfere para empresas ou unidades separadas que são interligadas por meio de uma pequena organização coordenadora, que passa a ser o núcleo central. A companhia central retém o aspecto essencial do negócio, enquanto transfere para terceiros as atividades que outras companhias podem fazer melhor (produção, vendas, engenharia, contabilidade, propaganda, distribuição, etc.). Trata-se de uma abordagem revolucionária, as fronteiras das atividades da organização vão se diluindo e as formas organizacionais de uma empresa vão se misturando às atividades organizacionais de outras, tornando difícil reconhecer onde começa e onde termina a organização em termos tradicionais.

Há vários tipos de redes, cada tipo serve para uma finalidade.



Comissão ou Colegiado

Comitê ou comissão é a reunião de vários profissionais, normalmente com conhecimentos multidisciplinares, para emitir, por meio de discussão organizada, uma opinião a respeito de um assunto previamente fixado.

São formados com objetivo de apurar situações ou tomar decisões colegiadas. Não é um órgão da estrutura organizacional e pode assumir tipos diversos: formais, informais, temporárias, relativamente permanentes, consultivos, diretivos. Exemplos são algumas empresas (inclusive públicas) que possuem Conselhos de Administração, Fiscais, etc.

Organização virtual

É uma estrutura que utiliza tecnologia da informação para unir, de forma dinâmica, pessoas e demais recursos organizacionais sem tornar necessário reuni-las em um espaço físico e/ou ao mesmo tempo para executar seus processos produtivos.

O atributo "virtual" é utilizado para denominar uma lógica organizacional na qual as fronteiras de tempo, espaço geográfico, unidades organizacionais e acesso a informações são menos importantes, enquanto o uso de tecnologias de comunicação e informação é considerado altamente útil.

O grau de "virtualidade" depende da intensidade na utilização de tecnologias de informação e comunicação para interagir com clientes externos ou internos, realizar negócios e operar como um todo.

Uma segunda abordagem define uma organização virtual como uma rede de organizações independentes, que se unem em caráter temporário através do uso de tecnologias de informação e comunicação, visando assim obter vantagem competitiva. A organização virtual se comporta como uma única empresa por meio da união das competências essenciais de seus membros, que podem ser instituições, empresas ou pessoas especializadas.



Toda organização virtual é uma rede organizacional, mas nem toda rede organizacional é uma organização virtual.

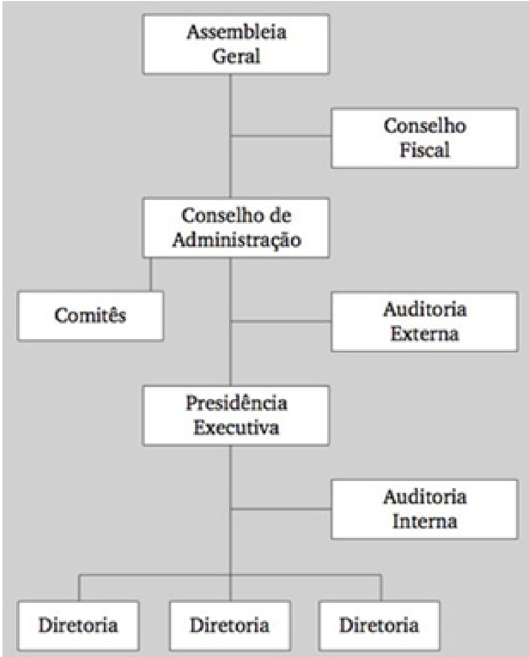
Organograma

É a representação gráfica de determinados aspectos da estrutura organizacional (a apresentação completa da estrutura organizacional só pode ser efetuada pelo manual de organização).

No organograma, ficam claramente evidenciadas as diversas unidades organizacionais (áreas, departamentos), sua posição relativa na estrutura geral da empresa (hierarquia, especialidade) e suas ligações (canais de comunicação).

Podem-se ter o organograma geral da empresa e os parciais dos departamentos.

- Divisão do trabalho: quadros (retângulos) representam o fracionamento da organização, em unidades de direção, assessorias, conselhos, gerências, departamentos, divisões, setores, etc.
- Autoridade e Hierarquia: as relações entre superior e subordinado. A quantidade de níveis verticais mostra a cadeia de comando, ou seja, como a autoridade está distribuída desde o diretor que tem mais autoridade, no topo da estrutura, até o funcionário que tem menos autoridade, na base da estrutura.
- Canais de comunicação: as linhas verticais e horizontais que ligam os retângulos mostram as relações/comunicações entre as unidades de trabalho. A linha contínua representa autoridade, na vertical, e coordenação na horizontal.



Dependendo da técnica de elaboração aplicada, o Organograma poderá evidenciar, além do tipo de trabalho desenvolvido, mais: o detalhamento do tipo de trabalho; os cargos existentes; os nomes dos titulares das unidades; a quantidade de pessoas por unidade; a relação funcional, além da relação hierárquica.

Tipos comuns de Organogramas

Além do organograma tradicional (estrutural), representado acima, existem outros tipos:

Organograma Linear

Mostra a distribuição de responsabilidade e de autoridade em uma organização. Estrutura, resumidamente, as atividades básicas e os tipos de decisão relacionados a cada unidade organizacional da empresa.

Função/Cargo — Atividade/Decisão	Gerente de Projetos	Gerente Administrativo e Financeiro	Diretor-Geral
Elabora orçamento			
Elabora proposta			
Contrata mão de obra			
Libera pagamentos			

O – Decide X – Analisa o – Aprova ☐ – Implementa ⊗ – Confere

Revela a atividade/decisão de cada posição ou cargo, mostrando quem participa e em que grau quando uma atividade/decisão deve ocorrer na empresa.

Organograma Vertical

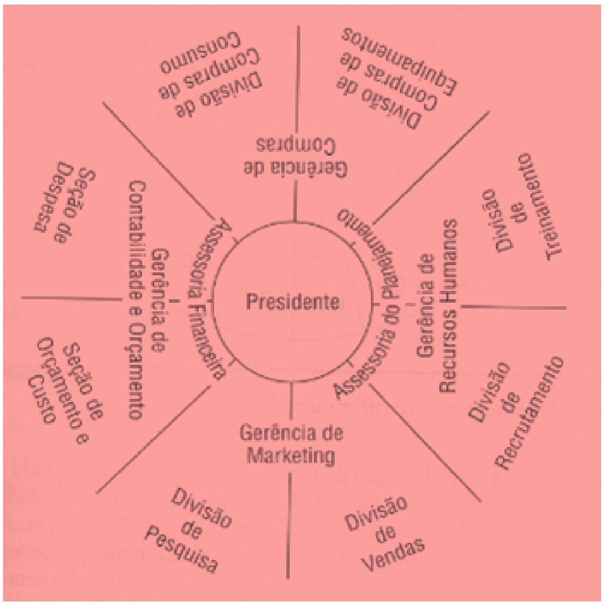
Identifica, de forma sequencial, os diversos cargos de chefia de uma empresa, preferencialmente junto com o nome básico da unidade organizacional (departamento, seção).

- Presidente
- Diretor Financeiro
  - Gerente de Controladoria
    - Chefe do Departamento de Contabilidade
    - Chefe do Departamento de Custos
    - Chefe do Departamento de Orçamento
  - Gerente de Tesouraria
    - Chefe do Departamento de Operações Financeiras
    - Chefe do Departamento de Contas a Pagar e a Receber
- Diretor Administrativo
  - Gerente de Recursos Humanos
    - Chefe de Desenvolvimento de Recursos Humanos
      - Supervisor da Seção de Recrutamento e Seleção
      - Supervisor da Seção de Treinamento

Organograma Circular (ou Radial)

Oferece um visual leve e tira o foco da hierarquia, por isso, tende a reduzir a possibilidade de conflitos entre superior e subordinados, pois as linhas de autoridade ficam difíceis de ser identificadas.

A autoridade hierárquica é representada do centro para a periferia e, por isso, a existência de muitos níveis hierárquicos dificulta a elaboração.



Slides – Estrutura Organizacional

Estrutura Organizacional

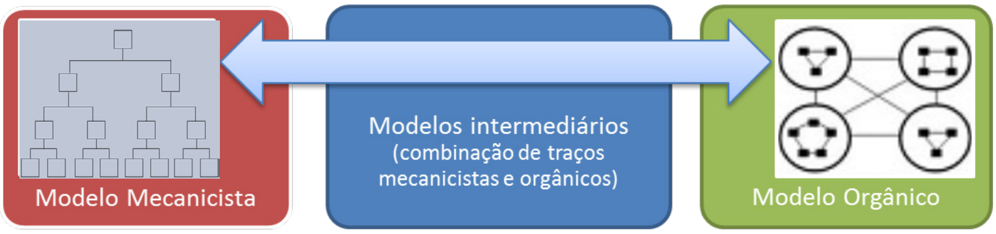
- Desenho da organização = resultado da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades, dos recursos e das pessoas.



Estrutura Organizacional

- Inclui os sistemas de: decisão, responsabilidade, autoridade e comunicação.
  - –Formal: organograma + estatutos + regras.
  - –Informal: rede de relações sociais e pessoais
    - Não está no organograma, nem nas regras formais.
    - Pontos positivos: complementa a estrutura formal; proporciona maior rapidez no processo decisório; reduz distorções da estrutura formal; reduz a carga de comunicação dos chefes; motiva e integra as pessoas.

Modelos Estruturais



Burocrático: controle, regras, verticalização, hierarquia rígida, especialização, centralização, autoridade formal.

Adhocrático: pós-burocrático, flexibilidade, downsizing, horizontalização, liderança democrática, autonomia, descentralização, cooperação, adaptação, *empowerment*.

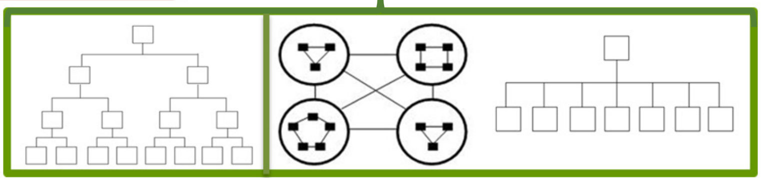
Modelos Estruturais

Burocracia	Adhocracia
Estruturas permanentes.	Estruturas temporárias e flexíveis.
Atividades rotineiras ou estáveis; minuciosa divisão de trabalho.	Atividades inovadoras ou não-estáveis; divisão do trabalho nem sempre bem definida.
Profunda normatização, regras detalhadas e definidas pela cúpula.	Pouca normatização, regras genéricas.
Confiança nas regras e procedimentos formais.	Confiança nas pessoas e nas comunicações.
Predomínio da interação vertical (superior - subordinado); relacionamento baseado em autoridade e obediência.	Predomínio da interação horizontal; confiança e crença recíprocas.
Cargos ocupados por especialistas.	Cargos generalistas (atividades diversas e amplo conhecimento).
Hierarquia rígida; tomada de decisões centralizada; pouca delegação.	Hierarquia flexível; tomada de decisão descentralizada; delegação.

Fatores que influenciam a Estrutura

Causas → Determinam → **Modelos estruturais** → Moderados pelos valores culturais e individuais → **Resultados**

- Causas:
  - Estratégia
  - Tamanho
  - Tecnologia
  - Ambiente
- Modelos estruturais:
  - Mecanicista
  - (intermediários)
  - Orgânico
- Resultados:
  - Desempenho e satisfação

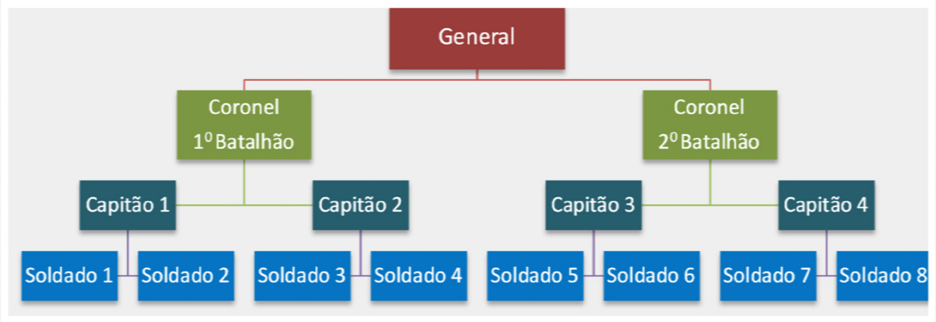


Tipos de Organização

- São decorrência da estrutura organizacional:
  - autoridade, grau de delegação ou concentração de tarefas, linhas de comando e de comunicação, centralização ou descentralização das decisões, etc.
- Neoclássicos: Linear, Funcional, Linha-staff
- Outras: Equipes, Rede, Comissão, Virtual, etc.

Organização Linear

- Mais simples e antiga
- Autoridade linear, única – centralizadora e generalista
- Linhas diretas e únicas de autoridade e responsabilidade entre superior e subordinados
- Formato piramidal



Vantagens

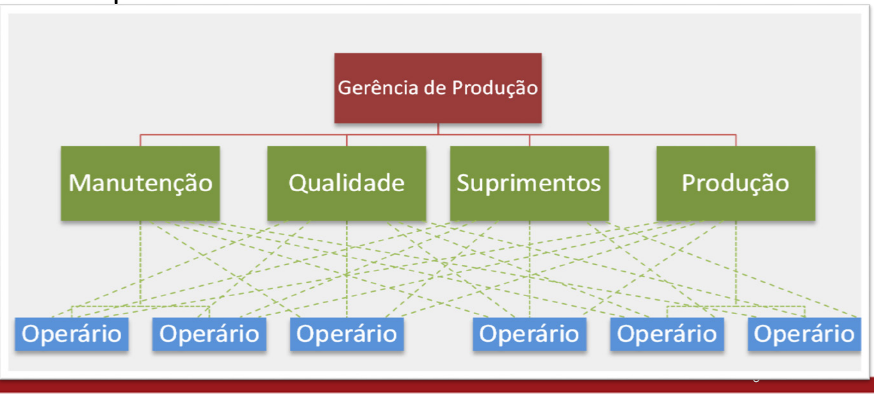
- Estrutura simples, de fácil compreensão e implantação;
- Clara delimitação das responsabilidades dos órgãos e uma notável precisão da jurisdição;
- Estabilidade e disciplina.

Desvantagens

- O formalismo das relações pode levar à rigidez e à inflexibilidade;
- Chefes tornam-se generalistas e ficam sobrecarregados;
- Com o crescimento da organização, as linhas formais de comunicação se congestionam;
- As comunicações, por serem lineares, se tornam demoradas.

Organização Funcional

- Princípio funcional – especialização
- Autoridade funcional – dividida - decisões descentralizadas
- Comunicação direta – rapidez
- Subordinação múltipla



Vantagens

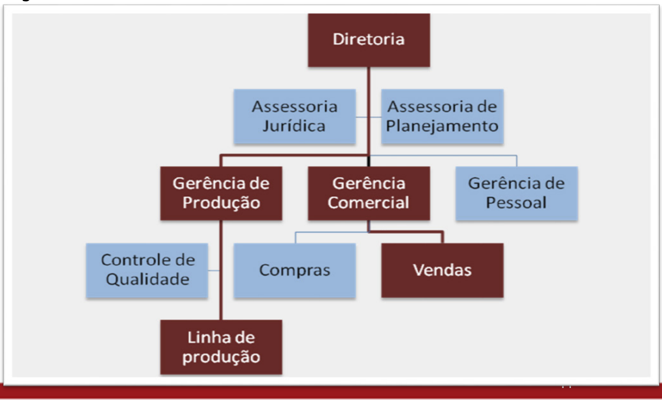
- Proporciona o máximo de especialização na organização;
- Permite a melhor supervisão técnica possível;
- As comunicações diretas são mais rápidas e menos sujeitas a distorções;
- Separa as funções de planejamento e de controle das funções de execução.

Desvantagens

- Perda da autoridade de comando;
- Subordinação múltipla - tendência à tensão e a conflitos;
- Tendência à concorrência entre os especialistas.

Organização Linha-Staff

- Busca aproveitar as vantagens de ambas e diminuir as respectivas desvantagens – embasamento técnico e operacional, uso de especialistas etc.
- Separação entre execução e assessoria.
- Conflito linha-staff

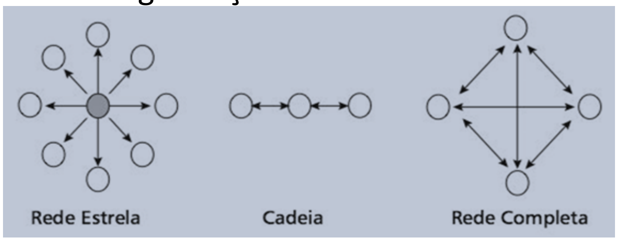


Organização por Equipes

- Usa equipes multidisciplinares como dispositivo central para coordenar atividades;
- Desmonta barreiras departamentais e descentraliza o processo decisório para as equipes;
  - Delega autoridade e dispersa a responsabilidade (empowerment) em todos os níveis por meio da criação de equipes participativas;
- Dois tipos de equipes: a permanente funciona como uma área normal; e a cruzada, que é a união de pessoas de vários departamentos funcionais para resolver problemas mútuos.

Organização em rede

- Rede = entidade que congrega os recursos de inúmeras pessoas e, grupos e organizações.
  - Participantes são autônomos entre si, mas são dependentes da rede como um todo e podem ser parte de outras redes.
  - A organização transfere funções para empresas/unidades separadas;
  - Fronteiras diluídas entre organizações: difícil reconhecer onde começa e onde termina a organização em termos tradicionais.



Comissão ou Colegiado

- Conselhos, comissões comitês:
  - formados para apurar situações ou tomar decisões colegiadas.
  - Geralmente não é um órgão da estrutura organizacional;
  - Pode assumir tipos diversos: formais, informais, temporárias, relativamente permanentes, consultivos, diretivos.

Virtual

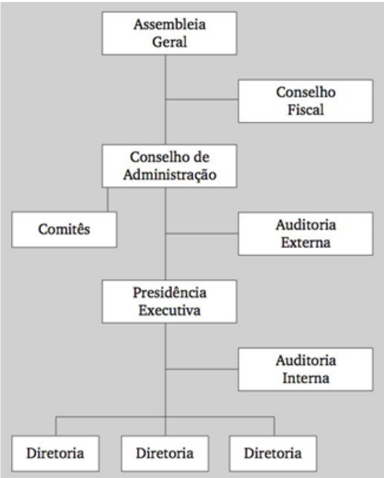
- 1) Utiliza TIC para unir pessoas e demais recursos organizacionais sem tornar necessário reuni-las em um espaço físico e/ou ao mesmo tempo;
- 2) Rede de organizações independentes, que se unem em caráter temporário através do uso de tecnologias de informação e comunicação, visando assim obter vantagem competitiva.



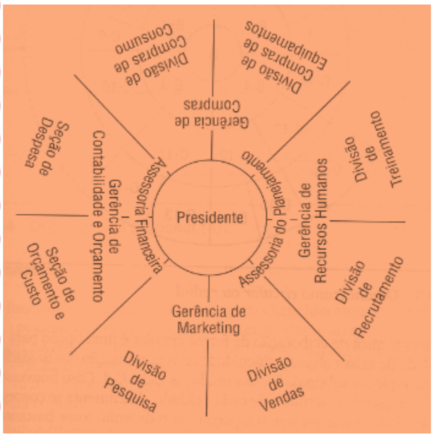
- Toda organização virtual é uma rede, mas nem toda rede é virtual.

Organograma

- É a representação gráfica de <u>determinados</u> aspectos da estrutura organizacional.
- Mostra:
  - Divisão do trabalho: quadros (retângulos) representam o fracionamento da organização – divisões, departamentos, etc.
  - Autoridade e Hierarquia: níveis verticais.
  - Canais de comunicação: linhas verticais (autoridade) e horizontais (coordenação).



Organograma



Quadro 3.1 *Organograma linear.*

Função/Cargo — Atividade/Decisão	Gerente de Projetos	Gerente Administrativo e Financeiro	Diretor-Geral
Elabora orçamento			
Elabora proposta			
Contrata mão de obra			
Libera pagamentos			

O – Decide X – Analisa o – Aprova ☐ – Implementa ⊗ – Confere

Quadro 3.2 *Organograma vertical.*

- **Presidente**
- **Diretor Financeiro**
  - Gerente de Controladoria
    - Chefe do Departamento de Contabilidade
    - Chefe do Departamento de Custos
    - Chefe do Departamento de Orçamento
  - Gerente de Tesouraria
    - Chefe do Departamento de Operações Financeiras
    - Chefe do Departamento de Contas a Pagar e a Receber
- **Diretor Administrativo**
  - Gerente de Recursos Humanos
    - Chefe de Desenvolvimento de Recursos Humanos
      - Supervisor da Seção de Recrutamento e Seleção
      - Supervisor da Seção de Treinamento

DEPARTAMENTALIZAÇÃO

A especialização do trabalho pode ocorrer em duas direções: vertical e horizontal.

A especialização vertical é um desdobramento da autoridade e implica o aumento de níveis hierárquicos. A especialização horizontal ocorre quando há necessidade de um maior número de órgãos (unidades, departamentos) especializados num mesmo nível hierárquico para facilitar a coordenação do trabalho e dar eficiência às atividades. Departamentalização, portanto, é a especialização horizontal.

Departamentalizar é agrupar as atividades e correspondentes recursos (humanos, materiais e tecnológicos) em unidades, de acordo com um critério específico de homogeneidade.

O conjunto de departamentos forma a estrutura organizacional e é representado graficamente por meio do organograma da empresa.

A departamentalização pode ocorrer em pequenas empresas, mas é uma característica típica das médias e grandes organizações e é diretamente relacionada com a complexidade das operações.

Princípios da Departamentalização

1. Maior uso: o departamento que utiliza mais uma atividade deve tê-la sob sua jurisdição;
2. Maior interesse: o departamento que tiver mais interesse sob uma atividade deve supervisioná-la;
3. Separação do controle: as atividades de controle devem ser autônomas, independentes e separadas das atividades que estão sendo controladas;
4. Supressão da concorrência: eliminar a concorrência entre departamentos.

- Diferenciação: quanto maior for a diferença entre as atividades, maior a probabilidade de ficarem em departamentos diferentes. Exemplos de critérios: diferentes fatores humanos; distintas tecnologias e natureza das atividades; diferentes características ambientais, objetivos e estratégias.
- Integração: quanto mais integradas forem as atividades (necessidade de coordenação e economia da escala), maior é a probabilidade de estarem no mesmo departamento.

Abordagens

Distintas abordagens podem ser utilizadas no desenho dos departamentos, sendo as mais comuns a Funcional, a Divisional e a Matricial (somatório da funcional com a divisional). Além dessas, há a abordagem em Equipe (equipes multifuncionais) e em Rede (redes de empresas), as quais são explicadas no capítulo de Estrutura Organizacional.

A abordagem **Funcional** segue o princípio da especialização, separando departamentos de acordo com a função desempenhada por cada um na organização (produção, finanças, RH, vendas, etc.).

A abordagem **Divisional** segue o princípio das unidades de negócio autônomas (unidades estratégicas de negócio) e cada gestor é responsável pelos resultados de sua unidade. Essa abordagem cria departamentos autossuficientes - cada divisão possui suas próprias funções operacionais (conjunto de especialistas, áreas funcionais), permitindo que atue de forma praticamente autônoma, prestando contas apenas à cúpula administrativa da empresa. É mais indicada em organizações que produzem diferentes produtos/serviços para diferentes mercados/clientes, pois cada divisão focaliza um mercado/cliente independente. Dentro de abordagem divisional existem variantes, que servem para alcançar diferentes resultados esperados de uma organização e que se baseiam em: Produtos ou serviços, Localização Geográfica, Clientes, Projetos, etc.

Essas duas abordagens definem os critérios (tipos) mais comuns de Departamentalização: por função (funcional); por produtos e serviços; geográfica (territorial, regional); por clientes; por processo; por projeto; matricial; mista.

Departamentalização por Função (Funcional)

É a divisão lógica de acordo com as funções especializadas que são realizadas na organização. Cada área (departamento) passa a ser responsável por uma função organizacional específica (Marketing, RH, Finanças, Produção, Logística, etc.).

A Departamentalização Funcional cria áreas especializadas a partir do agrupamento de funções ou atividades semelhantes, assim, todos os especialistas em determinada função ficam reunidos: todo o pessoal de vendas, todo o pessoal de contabilidade, todo o pessoal de compras, e assim por diante.

É considerado o tipo mais comum encontrado nas empresas.

A organização foca em si mesma (introversão), sendo indicada para ambientes estáveis, de poucas mudanças, com desempenho continuado e tarefas rotineiras. É utilizada, portanto, em empresas cujas atividades sejam bastante repetitivas, altamente especializadas e com poucas linhas de produtos/serviços.

O administrador principal tem pleno controle dos destinos da organização, entretanto, se o tamanho aumenta muito, certos problemas podem surgir: excessiva especialização (novas camadas funcionais e novos cargos especializados); estrutura tende a tornar-se complexa, piramidal e feudal, acarretando um distanciamento dos objetivos principais.



Vantagens

- Agrupa vários especialistas de um mesmo assunto em uma mesma unidade;
- Estabilidade nas atividades e relacionamentos;
- Simplifica o treinamento e orienta as pessoas para uma função específica, concentrando sua competência e habilidades técnicas;
- Permite economia de escala pelo uso integrado de pessoas, máquinas e produção em massa;

Desvantagens

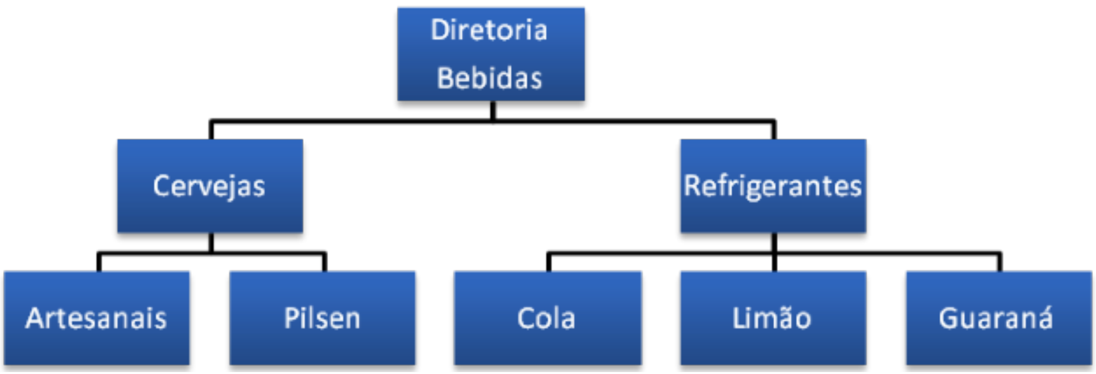
- Foco na especialidade em detrimento do objetivo organizacional global (cria feudos devido à ênfase dos funcionários na própria especialidade);
- Comunicação e cooperação deficiente entre departamentos;
- Inadequada para ambiente e tecnologia em constante mudança, pois dificulta a adaptação e a flexibilidade.

Departamentalização por Produtos ou Serviços

Agrupa as atividades e decisões de acordo com os produtos ou serviços executados - todas as atividades requeridas para suprir um produto ou serviço deverão ficar no mesmo departamento, atuando com foco no resultado final.

É realizada quando as atividades inerentes a cada um dos produtos ou serviços possuem diferenciações significativas e necessidades específicas e, por isso, fica mais fácil administrar cada produto/serviço individualmente.

Indicada para circunstâncias externas e mutáveis, pois induz à cooperação entre especialistas e à coordenação de seus esforços para um melhor desempenho do produto.



Vantagens

- Fortalece a especialização no produto: fixa a responsabilidade de cada departamento para um produto/serviço ou linha de produto/serviço, pois cada uma dessas divisões funciona como uma unidade de resultados;
- Facilita a coordenação entre as diferentes áreas dentro de cada divisão: a preocupação principal é o produto e as atividades das áreas envolvidas que dão pleno suporte;
- Permite maior flexibilidade: as unidades produtivas podem ser maiores ou menores, conforme as condições;
- Facilita a inovação, pois requer cooperação e comunicação dos vários grupos que contribuem para gerar o produto.

Desvantagens

- Enfraquece a especialização funcional: dispersa os especialistas nas diversas divisões orientadas para os produtos;
- Gera custos operacionais elevados pela duplicidade de atividades, por isso não é indicada para circunstâncias externas não mutáveis e para empresas com pouca variabilidade dos produtos;
- É difícil coordenar políticas gerais da organização;
- Em situações de instabilidade externa, pode gerar temores e ansiedades na força de trabalho de determinada linha de produto, em função da possibilidade de desemprego;
- Pode desestabilizar a estrutura caso um gerente de produto adquira muito poder.

Departamentalização Geográfica (territorial, regional)

Tem ênfase territorial, na cobertura geográfica: cria departamentos tendo como critério os locais onde o trabalho será desempenhado, ou então a área de mercado a ser servida pela empresa. Todas atividades em determinado território são de responsabilidade de um gestor.

É utilizada geralmente por empresas que cobrem grandes áreas geográficas e cujos mercados são extensos e diversificados (clientes e recursos dispersos), ou seja, quando as circunstâncias externas indicam que o sucesso da organização depende particularmente do seu ajustamento às condições e às necessidades de cada local e/ou região. A orientação da empresa, portanto, é mercadológica (extroversão).

Exemplos: as empresas multinacionais têm este nome justamente por utilizarem a estratégia geográfica para suas operações fora do país onde estão sediadas; lojas e empresas possuem filiais em diversas localidades; agências bancárias; varas judiciais espalhadas pelo interior dos estados.



Vantagens

- Foco mercadológico: amplia a área de atuação, atingindo maior número de clientes/fornecedores;
- Fortalece especialização quanto ao local: agilidade e vantagem competitiva pelo maior conhecimento do local;
- Permite fixar a responsabilidade de lucro e de desempenho no comportamento local ou regional, além de encorajar os executivos a pensar em termos de sucesso de território;
- As características da empresa podem acompanhar adequadamente as variações de condições e características locais.

Desvantagens

- Dificuldade de coordenar políticas gerais da organização: o enfoque territorial pode deixar em segundo plano a coordenação da empresa como um todo (aspectos de planejamento, execução e controle), em face do grau de liberdade e autonomia nas regiões;
- Enfraquece especialização funcional: a preocupação estritamente territorial concentra-se mais nos aspectos mercadológicos e de produção e quase não requer apoio dos especialistas (staff) da matriz da empresa.
- Duplicação de instalações e de funções;
- Em situações de instabilidade externa em determinada região, pode gerar temores e ansiedades na força de trabalho em função da possibilidade de desemprego ou prejuízo funcional.

Departamentalização por Clientes

- Agrupa as atividades de acordo com o tipo de pessoa/grupo/empresa para quem o trabalho é executado.
- É indicado quando a organização atende a grupos de clientes com necessidades bastante distintas (de acordo com idade, sexo, nível socioeconômico, etc.). Cada departamento serve a um grupo de clientes – os clientes são determinantes para o sucesso do negócio e requerem diferentes abordagens para vendas, produtos, serviços, etc.
- Estrutura a empresa "de fora para dentro" (extroversão), enquanto a departamentalização funcional, por exemplo, estrutura "de dentro para fora".



Vantagens

- Atendimento personalizado: quando a satisfação do cliente é o aspecto mais crítico da organização, ou seja, quando um tipo de cliente é o mais importante, e os produtos e serviços devem ser adaptados às suas necessidades;

- Dispõe os executivos e todos os participantes da organização para satisfazer as necessidades e os requisitos dos clientes;
- Possibilita conhecimento e atendimento contínuo e rápido às necessidades específicas de diferentes tipos de clientes.

Desvantagens

- As demais atividades da organização – produção, finanças – podem se tornar secundárias ou acessórias, em face da preocupação compulsiva com o cliente;
- Os demais objetivos da organização – lucratividade, produtividade – podem ser deixados de lado ou sacrificados;
- Pode gerar conflitos com outras áreas em função de tratamentos preferenciais a certos clientes.

Departamentalização por Processo

Processo é uma sequência de atividades inter-relacionadas que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas).

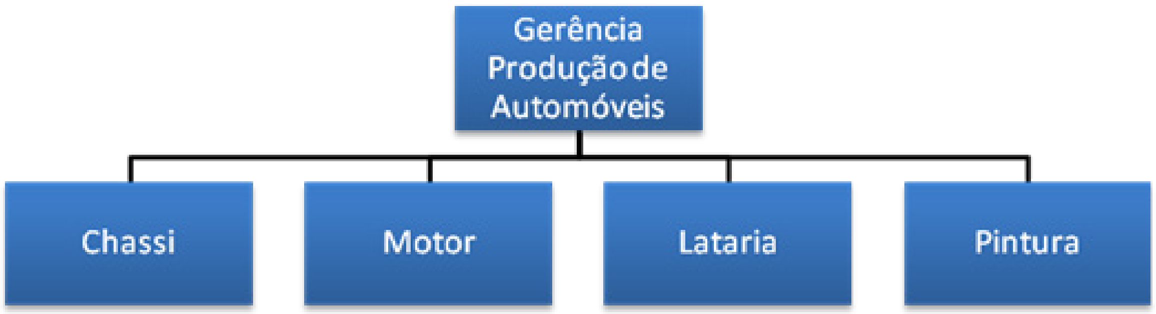
Seguindo esse conceito, a departamentalização por processos agrupa as atividades de acordo com as etapas de um processo. Também denominada departamentalização por fases do processo, por processamento ou por equipamento, nela cada departamento é responsável por uma fase do processo.

Ela é utilizada quando o produto final é tão complexo que se faz necessário fabricá-lo a partir da divisão em processos menores, com linhas de produção distintas. Ela representa a influência da tecnologia utilizada pela empresa em sua estrutura organizacional.

Os departamentos funcionam como elos de uma corrente, interligando as etapas de produção do início ao fim do processo. O resultado é uma estrutura horizontal direcionada para o atendimento das necessidades dos clientes.

A principal característica da organização por processos é ação coordenada entre os departamentos - as funções trabalham de forma coordenada, por meio de comunicação entre todos os departamentos envolvidos, para aumentar a eficiência ao longo de todo o processo.

Exemplo: indústria automobilística - uma linha de produção é um arranjo físico de máquinas e equipamentos. Essa linha define o agrupamento de pessoas e de materiais para processar as operações.



A departamentalização por Processos é semelhante à por produtos/serviços. A diferença é que na departamentalização por produtos/serviços o foco é o produto final, enquanto na abordagem por processos são focados os fluxos de trabalho em si, cada um gerando partes do produto final.

Vantagens

- Fixa a responsabilidade e a união dos esforços dos em determinado processo;
- Extrai vantagens econômicas oferecidas pela própria natureza do equipamento ou da tecnologia. A tecnologia passa a ser o foco e o ponto de referência para o agrupamento de unidades e posições.
- Maior especificação dos recursos alocados;
- Possibilidade de comunicação mais rápida de informações técnicas;
- Melhor coordenação e avaliação de cada parte do processo;
- Maiores níveis de produtividade e de qualidade.

Desvantagens

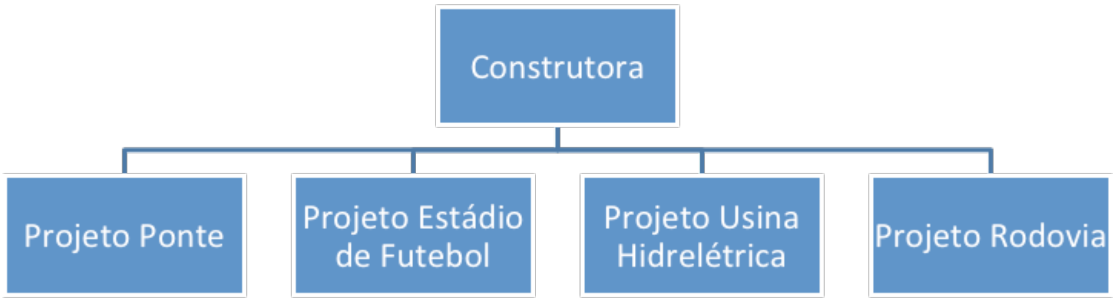
- Possibilidade de perda da visão global da interligação entre diferentes processos.
- Quando a tecnologia utilizada sofre mudanças e desenvolvimento revolucionários, a ponto de alterar profundamente os processos;
- Deve haver especial cuidado com a coordenação dos distintos processos.

Departamentalização por Projeto

Projeto é a união temporária de recursos (pessoas, materiais, finanças, tecnologia) para atingir um objetivo, sendo realizado conforme parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos e qualidade. Em outras palavras, projeto é um trabalho específico, com prazo para acabar e que, para sua realização, exige um esforço concentrado de pessoas e recursos sob a responsabilidade de um coordenador (gerente do projeto).

Exemplos de projetos: estádios de futebol, prédios, pontes, estradas, desenvolvimento de novas tecnologias, etc.

A departamentalização por projetos, portanto, é utilizada em empresas cujos produtos/serviços são complexos e envolvem grandes concentrações de recursos por um determinado tempo, que exigem tecnologia sofisticada, especialistas de diversas áreas e grande coordenação das atividades (por exemplo, uma construtora que realiza inúmeras obras ao mesmo tempo). É uma estrutura organizacional flexível/mutável - capaz de adaptar-se às necessidades de cada projeto – e focada em resultados.



A departamentalização por Processos é semelhante à por produtos/serviços. A diferença é que na departamentalização por produtos/serviços o foco é o produto final, enquanto na abordagem por processos são focados os fluxos de trabalho em si, cada um gerando partes do produto final.

Vantagens

- Foco no resultado – permite melhor atendimento das necessidades dos clientes;
- Alta responsabilização e engajamento da equipe e do gerente de projetos;
- Permite a concentração de recursos e especialistas para realizar um trabalho complexo;
- É uma estrutura organizacional flexível e mutável, que se adapta às necessidades de cada projeto;
- Melhoria no controle da execução – cumprimento de prazos e orçamentos.

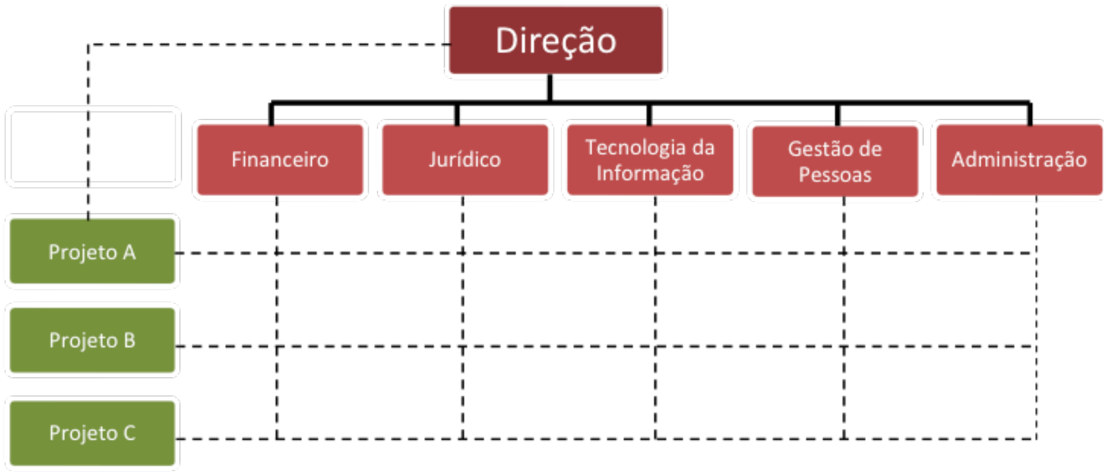
Desvantagens

- Isolamento da equipe no seu projeto - como cada equipe está focada em seu próprio projeto, não há comprometimento com a empresa e há dificuldade de comunicação entre os projetos realizados pela organização (dificuldade de coordenar políticas gerais);
- Em projetos muito grandes, podem ocorrer dificuldades no gerenciamento da equipe;
- Duplicação de esforços quando dois ou mais especialistas trabalham em um mesmo problema ou assunto, mas em projetos diferentes;
- Cada projeto é único, inédito, e envolve muitas habilidades e conhecimentos dispersos na empresa ao longo de seu ciclo de execução. Assim, quando termina uma fase, ou mesmo o projeto, a empresa pode ser obrigada a dispensar pessoal ou a paralisar máquinas e equipamentos se não tiver outro projeto em vista;

Departamentalização Matricial

Chama-se matricial, pois combina dois ou mais tipos de departamentalização, formando uma grade, conforme a figura a seguir.

Pode ser definida, também, como a **combinação da abordagem divisional com a funcional**, ou então, conforme o tipo mais comum, a **combinação da departamentalização funcional com a de projetos.**



Do ponto de vista evolutivo, a departamentalização matricial surgiu porque as formas tradicionais não eram eficazes para lidar com atividades complexas, envolvendo varias áreas do conhecimento e prazos determinados para sua realização. O desenho em matriz permite extrair vantagens e minimizar as fraquezas de ambas as estruturas (funcional e de produto/projeto).

As unidades de trabalho são os projetos, enquanto os órgãos permanentes (funcionais) atuam como prestadores de serviços, cedendo pessoas e outros recursos. Como a organização de cada projeto é temporária, após sua conclusão, as pessoas são alocadas em novos projetos ou então ficam exclusivamente em suas áreas funcionais.

Por ser uma estrutura híbrida, cada departamento passa a ter uma dupla subordinação (segue orientação dos gerentes funcionais e dos gerentes de produto/projeto simultaneamente), com isso, o princípio da unidade de comando deixa de existir.

A autonomia e o poder relativo de cada gestor seriam decorrentes da ênfase dada pela empresa aos projetos ou às funções tradicionais, gerando três possíveis estruturas:

- **Matricial forte:** ênfase nos projetos: possui muitas das características da organização por projeto. Podem ter gerentes de projetos com autoridade considerável e pessoal trabalhando para o projeto em tempo integral. O poder do gerente do projeto é soberano e as atividades funcionais ordinárias (RH, Marketing, etc.) ficam em segundo plano (quando não são terceirizadas).
- **Balanceada:** embora reconheça a necessidade de um gerente de projetos, não fornece a ele autoridade total e os recursos financeiros do projeto.
- **Matricial fraca:** ênfase funcional: mantém muitas das características de uma organização funcional e a função do gerente de projetos é mais parecida com a de um coordenador ou facilitador que com a de um gerente. Os gerentes funcionais possuem mais poder que os de projeto, criando grandes conflitos e dificultando o alcance dos resultados.

O quadro a seguir mostra as características das estruturas funcional, matricial e de projetos.

Características do projeto \ Estrutura da organização	Funcional	Matricial			Por projeto
		Fraca	Balanceada	Forte	
Autoridade do gerente de projetos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Disponibilidade de recursos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Quem controla o orçamento do projeto	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente de projetos	Gerente de projetos
Função do gerente de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral
Equipe administrativa do gerenciamento de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral

Vantagens

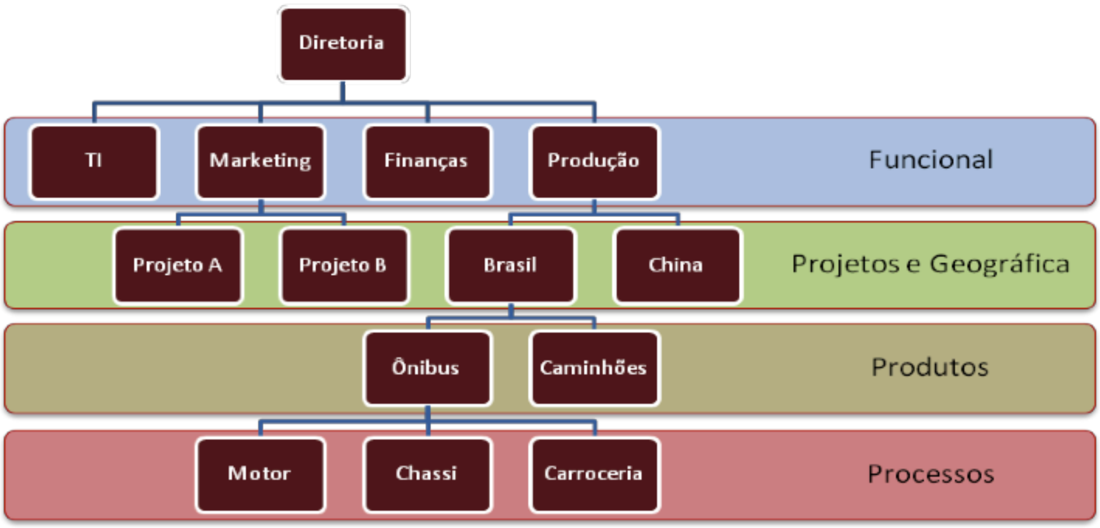
- Maior versatilidade e otimização dos recursos;
- Forma efetiva para conseguir resultados ou resolver problemas complexos;
- Mais fortemente orientada para resultados;
- Maior grau de especialização.

Desvantagens

- Ambiguidade de papéis e relações das pessoas - conflito de interesses entre linha e projeto;
- Duplicidade de autoridade e comando.

Departamentalização Mista

É praticamente impossível encontrar, na prática, a aplicação pura de um único tipo de departamentalização em toda uma empresa. Geralmente encontrar-se uma reunião de diversos tipos de departamentalização (abordagem multidivisional) em todos os níveis hierárquicos, a qual se denomina Departamentalização Mista ou Combinada.



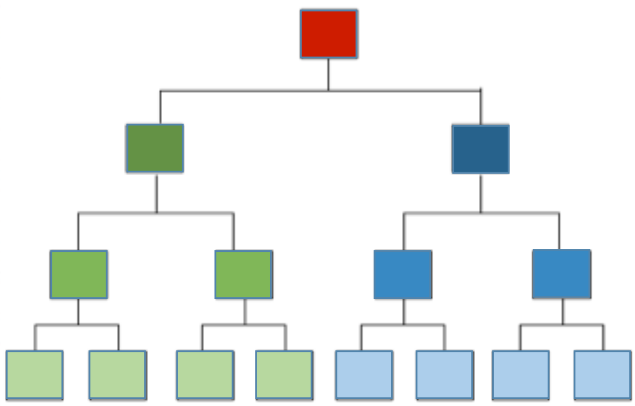
Há outros tipos menos difundidos de departamentalização (por quantidade, por turno, por área do conhecimento etc.), que acabam sendo cópias conceituais dos apresentados aqui e, por isso, não foram detalhados.

Slides – Departamentalização

Departamentalização

- O que é departamentalizar;
- Tipos de departamentalização;
- Vantagens e desvantagens de cada tipo.

Departamentalização



Departamentalização

Departamentalizar é agrupar as atividades e correspondentes recursos (humanos, materiais e tecnológicos) em unidades, de acordo com um critério específico de homogeneidade.

- Pode ocorrer em pequenas empresas, mas é uma característica típica das médias e grandes organizações;
  - –Diretamente relacionada à complexidade das atividades.

Departamentalização

Princípios:

1- Maior uso
2- Maior interesse
3- Separação do controle
4- Supressão da concorrência

Abordagens:

1 – Funcional: especialização por função
2 – Divisional: unidades autônomas – divisão por objetivo/finalidade

Tipos/critérios:

- **Funcional**
- **Produtos ou Serviços**
- **Geográfica/Territorial**
- **Clientes**
- **Processos**
- **Projetos**
- **Matricial e Mista (multidivisional)**
- **Outros: quantidade, turno**

Departamentalização por função (funcional)

- Considerado o tipo mais comum.
- Segue o princípio da especialização: agrupa as atividades de acordo com as funções especializadas desenvolvidas dentro da organização.
- Indicada para situações estáveis: poucos tipos de produtos, atividades repetitivas e altamente especializadas, com pouca mudança e pouca necessidade de integração.



Departamentalização funcional

- Vantagens:
  - Especialização: agrupa vários especialistas e garante pleno uso das habilidades técnicas das pessoas;
  - Estabilidade nas atividades e relacionamentos;
  - Simplifica o treinamento e orienta as pessoas para uma atividade específica, concentrando suas competências.
  - Permite economia de escala pelo uso integrado de pessoas, máquinas e produção em massa;

Departamentalização funcional

- Desvantagens:
  - Visão parcial da organização: foco na especialidade em detrimento do objetivo organizacional global;
  - Reduz a cooperação e comunicação interdepartamental – a ênfase na própria área cria feudos de especialização;
  - Dificulta a adaptação e a flexibilidade: inadequada para ambiente e tecnologia em constante mudança;
  - Se o tamanho aumenta muito, pode ocorrer excessiva especialização (novas camadas funcionais e novos cargos especializados), tornando a estrutura complexa.

Departamentalização por produtos ou serviços

- Orientada para resultados dos produtos/serviços.
- Indicada quando as atividades inerentes a cada um dos produtos ou serviços possuem diferenciações significativas e, por isso, fica mais fácil administrar cada produto/serviço individualmente.
- Indicada para circunstâncias externas mutáveis.



Departamentalização por produtos ou serviços

- Vantagens:
  - Fortalece especialização no produto: fixa a responsabilidade de cada departamento para um produto/serviço ou linha de produto/serviço;
  - Facilita a coordenação interdepartamental dentro da divisão – a preocupação principal é o produto;
  - Permite maior flexibilidade: as unidades produtivas podem ser maiores ou menores, conforme as condições;
  - Facilita a inovação, pois requer cooperação e comunicação dos vários grupos que contribuem para gerar o produto;

Departamentalização por produtos ou serviços

- Desvantagens:
  - Enfraquece especialização funcional: dispersa os especialistas;
  - Duplicidade de atividades em cada linha de produto – aumenta custos operacionais;
  - Dificuldade de coordenar políticas gerais da organização;
  - Em situações de instabilidade externa, pode gerar temores e ansiedades na força de trabalho, em função da possibilidade de desemprego;
  - Pode desestabilizar a estrutura caso um gerente de produto adquira muito poder.

Departamentalização geográfica (territorial)

- Ênfase territorial – cobertura geográfica: departamentos de acordo com o local de trabalho será desempenhado, ou então a área de mercado que será atendida pela empresa.
  - Todas atividades em determinado território são de responsabilidade de um departamento/gestor.
- Indicada quando o sucesso da organização depende do ajuste às condições e às necessidades de cada local e/ou região.



Departamentalização geográfica

- Vantagens:
  - Foco mercadológico: amplia a área de atuação, atingindo maior número de clientes / fornecedores;
  - Fortalece especialização quanto ao local: agilidade e vantagem competitiva pelo maior conhecimento do local;
  - Permite fixar a responsabilidade de lucro e de desempenho no comportamento local;
  - Ações mais rápidas: as características da empresa podem acompanhar adequadamente as variações locais.
- Desvantagens:
  - Dificuldade de coordenar políticas gerais da organização;
  - Enfraquece especialização funcional;
  - Duplicação de instalações e de funções;
  - Instabilidade local causa temores.

Departamentalização por Clientes

- Ênfase nas necessidades de cada tipo de cliente: características da pessoa/grupo/empresa para quem o trabalho é executado.
- Indicada quando a organização atende a grupos de clientes com necessidades bastante distintas (de acordo com idade, sexo, nível socioeconômico, etc.)
- Estruturação "de fora pra dentro".



Departamentalização por Clientes

- Vantagens:
  - Atendimento personalizado, conforme o tipo de cliente;
  - Concentração de recursos e conhecimentos sobre as distintas necessidades e exigências dos clientes.
  - Atendimento contínuo e rápido às necessidades específicas de diferentes tipos de clientes.
- Desvantagens:
  - As demais atividades da organização (produção, finanças) podem se tornar secundárias, devido à preocupação compulsiva com o cliente;
  - Os demais objetivos da organização (lucratividade, produtividade) podem ser deixados de lado ou sacrificados.
  - Pode gerar conflitos com outras áreas em função de tratamentos preferenciais a certos clientes.

Departamentalização por Processo

- As atividades são agrupadas de acordo com as etapas de um processo – elos de uma corrente.
- É utilizada quando o produto final é tão complexo que se faz necessário fabricá-lo a partir da divisão em processos menores.
- Estrutura horizontal – coordenação das atividades.



Departamentalização por Processo

- Vantagens:
  - Fixa a responsabilidade e gera união dos esforços do departamento em determinado processo;
  - Melhor uso da tecnologia;
  - Maior especificação dos recursos alocados;
  - Comunicação mais rápida;
  - Melhor coordenação e avaliação de cada parte do processo;
  - Maiores níveis de produtividade e de qualidade.
- Desvantagens:
  - Pode ocorrer a perda da visão global da interligação ou da coordenação entre diferentes processos.
  - Quando a tecnologia utilizada sofre mudanças extremas, a ponto de alterar profundamente o processo, este tipo de departamentalização mostra-se pouco flexível e adaptativo.

Departamentalização por Projeto

- Projeto = união de recursos por um período específico, para realizar um trabalho específico, sob a responsabilidade de um coordenador.
- Indicada para produtos/serviços complexos, que envolvem grandes concentrações de recursos por um determinado tempo, que exigem tecnologia sofisticada, especialistas de diversas áreas e grande coordenação das atividades.
  - É uma estrutura organizacional flexível;
  - As atividades e as pessoas são temporárias.

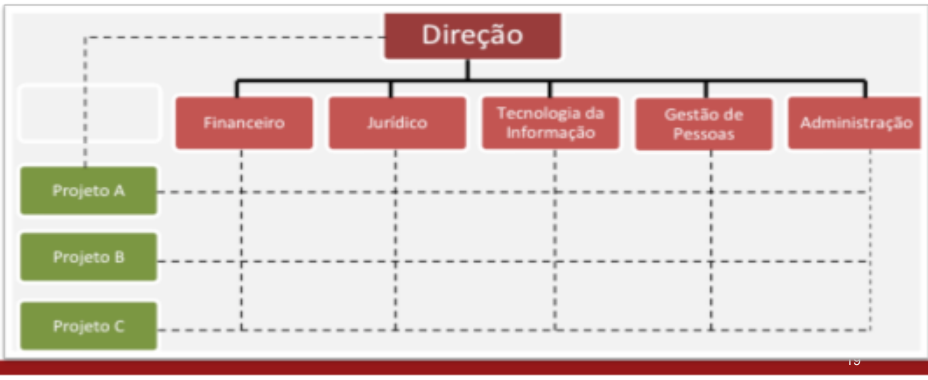


Departamentalização por Projeto

- Vantagens:
  - Foco no resultado;
  - Alta responsabilização e engajamento da equipe e do gerente;
  - Permite a concentração de recursos e especialistas para realizar um trabalho complexo;
  - Flexibilidade - capaz de adaptar-se às necessidades de cada projeto;
  - Melhoria no controle da execução – prazos, orçamento, qualidade.
- Desvantagens:
  - Isolamento das equipes nos projetos – falta de compromisso com a empresa e de comunicação entre projetos;
  - Dificuldades no gerenciamento da equipe em grandes projetos;
  - Duplicação de esforços/especialistas;
  - Incertezas quanto ao futuro quando acaba um projeto.

Departamentalização Matricial

- Sobreposição de dois ou mais tipos de departamentalização.
- Combina dois tipos de estrutura: abordagem divisional e funcional.
  - Tipo mais comum: funcional + projetos.



Departamentalização Matricial

- Surgiu porque as formas tradicionais não eram eficazes em atividades complexas, envolvendo várias áreas do conhecimento e prazos restritos.
- Busca aproveitar vantagens e minimizar desvantagens das estruturas simples;
- As unidades de trabalho são os projetos, enquanto os órgãos permanentes (funcionais) atuam como prestadores de serviços;
  - Alocação temporária de pessoas nos projetos.
- Dupla subordinação:
  - Balanceada: autoridade dividida
  - Forte - de projetos: maior autoridade para o gerente de projetos
  - Fraca - funcional: maior autoridade para o gerente funcional

Departamentalização Matricial

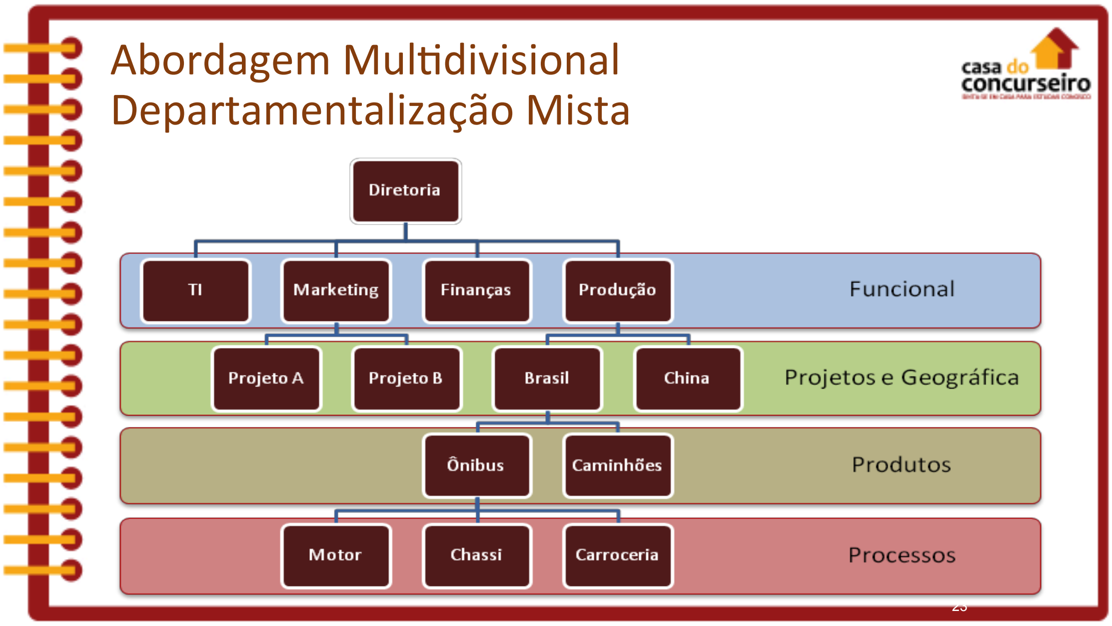
Estrutura da organização / Características do projeto	Funcional	Matricial			Por projeto
		Fraca	Balanceada	Forte	
Autoridade do gerente de projetos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Disponibilidade de recursos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Quem controla o orçamento do projeto	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente de projetos	Gerente de projetos
Função do gerente de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral
Equipe administrativa do gerenciamento de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral

21

Departamentalização Matricial

- Vantagens
  - Maior versatilidade e otimização dos recursos humanos;
  - Forma efetiva para conseguir resultados ou resolver problemas complexos;
  - Mais fortemente orientada para resultados;
  - Maior grau de especialização nas atividades.
- Desvantagens
  - Dupla subordinação:
    - Conflito linha/projeto – ambiguidade de papéis das pessoas.
    - Duplicidade de autoridade e comando.

22


Abordagem Multidivisional
Departamentalização Mista
casa do concurseiro
Diretoria
TI
Marketing
Finanças
Produção
Funcional
Projeto A
Projeto B
Brasil
China
Projetos e Geográfica
Ônibus
Caminhões
Produtos
Motor
Chassi
Carroceria
Processos

DIREÇÃO

Seguindo o fluxo do Processo Organizacional, logo após o Planejamento e a Organização tem-se a Direção, que é a função administrativa que trata das relações interpessoais dos gestores com seus respectivos subordinados.

Para que o planejamento e a organização possam ser eficazes, eles precisam ser dinamizados e complementados pela orientação a ser dada às pessoas por meio de uma adequada comunicação e habilidade de liderança e de motivação. A direção aciona e dinamiza a empresa, faz as coisas andarem e acontecerem.

A direção utiliza o relacionamento interpessoal do gestor com seus subordinados para realizar os objetivos da instituição. Constitui uma das mais complexas funções administrativas pelo fato de envolver orientação, assistência à execução, comunicação, motivação, enfim todos os processos por meio dos quais os administradores procuram influenciar seus subordinados para que se comportem dentro das expectativas e consigam alcançar os objetivos da organização.

A base conceitual para a direção é a área do conhecimento denominada Comportamento Organizacional, que busca a compreensão do comportamento individual e dos grupos no ambiente de trabalho.

Dirigir, portanto, é lidar com conceitos voltados à Gestão de Pessoas: liderança, comunicação, incentivo, motivação, satisfação, capacitação, participação, etc. As pessoas precisam ser aplicadas em seus cargos e funções, treinadas, guiadas e motivadas para alcançarem os resultados que delas se esperam.

Todos os gestores da organização devem ser, em certo sentido, gestores de pessoas.

A Direção é aplicada em todos os níveis hierárquicos e também segue o princípio escalar: diretores dirigem gerentes, gerentes dirigem supervisores e supervisores dirigem funcionários etc.

Os três níveis de direção são:

Níveis de organização	Níveis de direção	Cargos Envolvidos	Abrangência
Institucional - Global	Direção	Diretores e altos executivos	A empresa ou áreas da empresa
Intermediário - Departamental	Gerência	Gerentes e pessoal no meio do campo	Cada departamento ou unidade da empresa
Operacional	Supervisores	Supervisores e encarregados	Cada grupo de pessoas ou tarefas

Há pouco tempo, um Departamento de Recursos Humanos atuava de forma mecanicista: contratava profissionais com experiência e conhecimento técnico, cuidava da folha de pagamento e pressupunha que bastava o poder hierárquico e o salário no final do mês para se alcançar a obediência dos funcionários e os resultados esperados.

Os avanços observados nas últimas décadas têm levado as organizações a buscarem novas formas de gestão com o intuito de melhorar o desempenho e alcançar resultados para o pleno atendimento das necessidades dos clientes. Devido a isso, o papel das pessoas nas organizações foi revisto: deixaram de ser recursos (ou custos) e assumiram uma posição estratégica.

Em outras palavras, no início do processo de industrialização, as pessoas eram vistas como um custo, um "mal necessário" às empresas. Hoje em dia, essa visão mudou e <u>as pessoas são vistas no ambiente de trabalho como: seres humanos, agentes ativos e inteligentes, parceiros da organização</u>.

Nesse contexto moderno, portanto, a **Gestão de Pessoas é o conjunto de políticas e práticas necessárias para cuidar do capital humano da organização, capital este que contribui com seus conhecimentos, habilidades e capacidades para o alcance dos objetivos institucionais.**

Pessoas como recursos	Pessoas como parceiros
• Empregados isolados nos cargos	• Colaboradores agrupados em equipes
• Horário rigidamente estabelecido	• Metas negociadas e compartilhadas
• Preocupação com normas e regras	• Preocupação com resultados
• Subordinação ao chefe	• Atendimento e satisfação ao cliente
• Fidelidade à organização	• Vinculação à missão e à visão
• Dependência da chefia	• Independência com colegas e equipes
• Alienação à organização	• Participação e comprometimento
• Ênfase na especialização	• Ênfase na ética e na responsabilidade
• Executoras de tarefas	• Fornecedoras de atividade
• Ênfase nas destrezas manuais	• Ênfase no conhecimento
• Mão-de-obra	• Inteligência e talento

A evolução supracitada é condizente com as Teorias X e Y de Douglas McGregor. O autor pôs em evidência a filosofia do gestor sobre a natureza humana e a sua relação com a motivação dos subordinados. Segundo ele, os gestores tendem a desenvolver um conjunto de crenças ou ideias sobre os empregados, as quais podem ser divididas em dois grupos, com visões antagônicas – a Teoria X e a Teoria Y.

- De acordo com os pressupostos da Teoria X, as pessoas: são preguiçosas e indolentes; evitam o trabalho; evitam a responsabilidade para se sentirem mais seguras; precisam ser controladas e dirigidas; são ingênuas e sem iniciativa. Se o gestor tem essa visão negativa das pessoas, ele tende a ser mais controlador e repressor, a tratar os subordinados de modo mais rígido, a ser autocrático, a não delegar responsabilidades.
- Nas pressuposições da Teoria Y, o trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar, portanto, as pessoas: são esforçadas e gostam de ter o que fazer; procuram e aceitam responsabilidades e desafios; podem ser automotivadas e autodirigidas; são criativas e competentes. Como o gestor acredita no potencial dos funcionários, ele incentiva a participação, delega poderes e cria um ambiente mais democrático e empreendedor.

Administração pela Teoria X	Administração pela Teoria Y
• Vigilância e fiscalização das pessoas • Desconfiança nas pessoas • Imposição de regras e regulamentos • Descrédito nas pessoas • Centralização das decisões na cúpula • Atividade rotineira para as pessoas • Autocracia e comando • Pessoas como recursos produtivos	• Autocontrole e autodireção • Confiança nas pessoas • Liberdade autonomia • Delegação de responsabilidades • Descentralização das decisões na base • Atividade criativa para as pessoas • Democracia e participação • Pessoas como parceiros da organização

CONTROLE

O controle é a última etapa do Processo Administrativo. Deve-se controlar para que o planejamento, a organização e a direção sejam bem sucedidos.

Controlar significa garantir que aquilo que foi planejado seja bem executado e que os objetivos estabelecidos sejam alcançados adequadamente.

A essência do controle é verificar se aquilo que foi planejado está funcionando da maneira certa e no tempo certo. Para isso, são fornecidas as informações e a retroação, de forma a manter as operações dentro do curso correto de ação. A comparação do desempenho real com o que foi planejado não busca apenas localizar as variações, erros ou desvios, mas também localizar dificuldades e pontos passíveis de melhoria ao longo do processo. Dessa forma, o controle permite a chamada "melhoria contínua" para que as operações futuras possam alcançar melhores resultados.

Um sistema de controle eficaz deve possuir as seguintes características:

- Orientação estratégica para resultados - apoiar planos estratégicos e focalizar as atividades adequadas (aquelas essenciais, que fazem a real diferença para a organização);
- Compreensão - apresentar dados em termos compreensíveis para apoiar o processo de tomada de decisões;
- Orientação rápida para as exceções (instantaneidade) - indicar os desvios rapidamente, mostrando onde as variações ocorrem e o que deve ser feito para corrigi-las adequadamente. Além de ser realizado no tempo certo, deve ter um custo aceitável;
- Flexibilidade - proporcionar um julgamento individual e que possa ser modificado para adaptar-se a novas circunstâncias e situações;
- Autocontrole - proporcionar confiabilidade, boa comunicação e participação das pessoas;
- Natureza positiva - enfatizar desenvolvimento, mudança e melhoria, alavancando a iniciativa das pessoas e minimizando as punições;
- Clareza e objetividade - ser imparcial e acurado, com o um propósito fundamental de melhoria do desempenho.

Abrangência do controle

O controle é algo universal: todas as atividades humanas fazem uso de algum tipo controle, consciente ou inconscientemente.

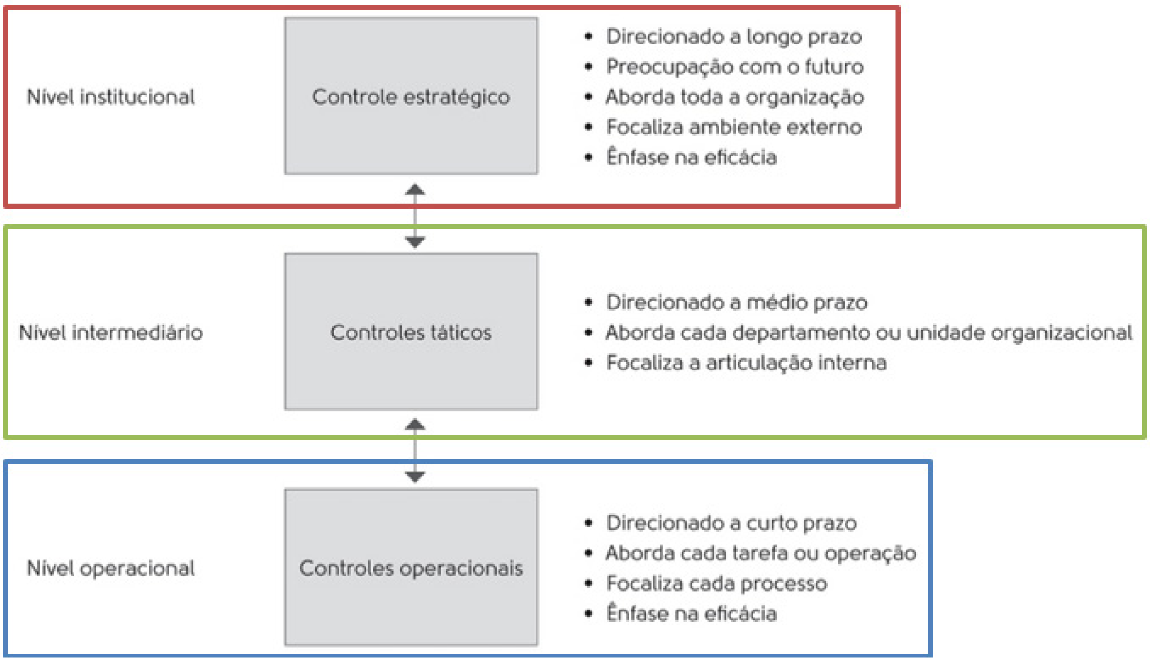
Nas organizações, o controle abrange todos os níveis organizacionais:

Nível organizacional	Tipo de Controle	Conteúdo	Extensão do tempo	Amplitude
Institucional	Estratégico	Genérico, sintético e abrangente.	Longo Prazo	Macro-orientado. Aborda a empresa como uma totalidade – desempenho global.
Intermediário	Tático	Menos genérico e mais detalhado que o estratégico.	Médio prazo	Aborda cada unidade (departamento) separadamente.
Operacional	Operacional	Detalhado, específico e analítico.	Curto prazo	Micro-orientado. Aborda cada tarefa ou operação.

O Controle estratégico avalia o desempenho global da organização na realização de sua missão e acompanha os fatores externos que a influenciam, produzindo, assim, informações de análise interna e externa. Exemplos: balanço patrimonial, relatórios financeiros, controle dos lucros e perdas, análise do retorno do investimento.

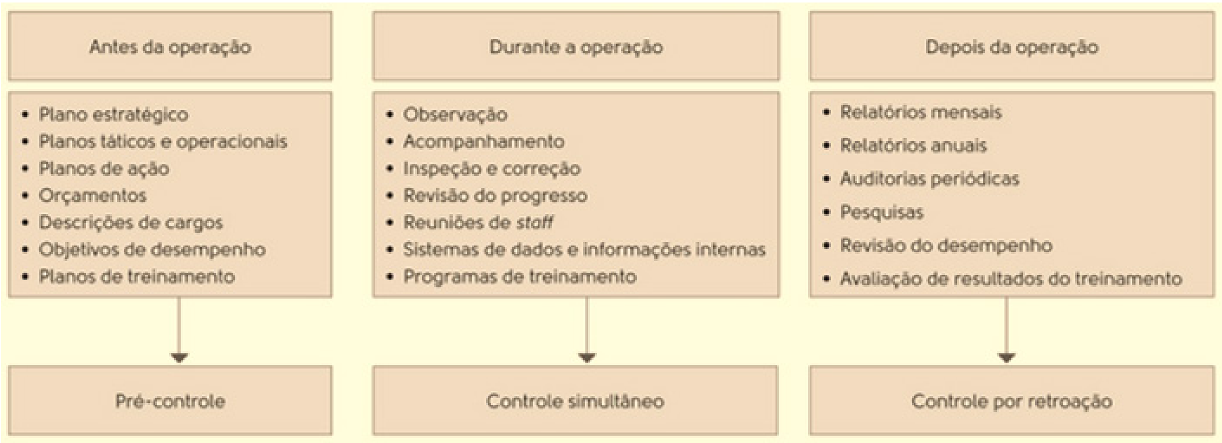
O Controle administrativo (tático) focaliza as áreas funcionais (produção, marketing, finanças, recursos humanos, etc.), produzindo informações especializadas e possibilitando a tomada de decisão em cada uma delas. Exemplos: contabilidade de custos e controle orçamentário de cada área.

O Controle operacional focaliza as atividades e tarefas, verificando, dentre outras coisas, o consumo de recursos, os prazos e os resultados produzidos. Exemplos: cronogramas, diagramas, planos de ação, controle de estoque.



Momentos de controle

- Pré-controle (preliminar): Orientado para o futuro. Acontece antes da execução e procura verificar se tudo está pronto para o início de determinado processo. O maior objetivo é evitar que ocorram disfunções, desvios de rota e demais problemas. É um controle preventivo que se conecta diretamente à atividade de planejamento, uma vez que não espera a implementação da ação para comparar seus resultados com as metas e sim toma medidas antecipadas. Ex: verificação do estoque inicial.
- Controle real (concomitante, simultâneo): ocorre durante o processo, apontando desvios imediatamente. Preocupação com o que está em andamento. Ex: controle estatístico do processo.
- Pós-controle (por feedback): ocorre após o término do processo e verifica os resultados. Também é chamado de Feedback porque é o retorno sobre algo que já aconteceu, portanto, sua preocupação é com o passado. Ex: balanço financeiro.



O Processo de Controle

O controle é um processo cíclico/repetitivo composto de quatro fases:

1. estabelecimento de objetivos ou padrões;
2. avaliação/mensuração do desempenho;
3. comparação do desempenho com os padrões estabelecidos;
4. ação corretiva.

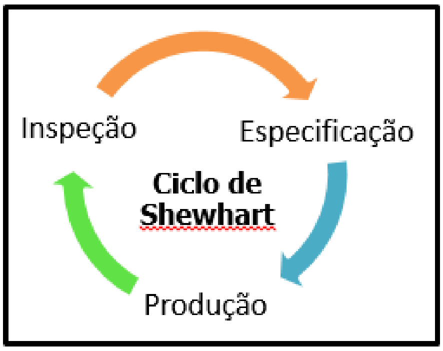
O controle deve ser visto como um processo sistêmico, no qual cada etapa influencia e é influenciada pelas demais.



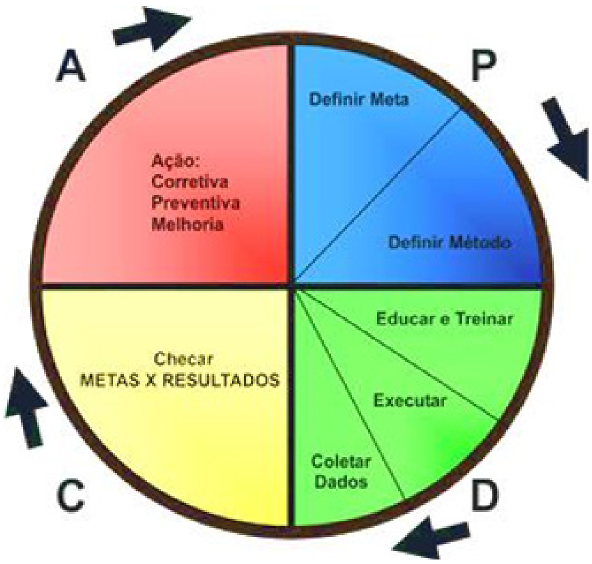
Estabelecimento de objetivos ou padrões;	• Objetivos - pontos de referência para o desempenho ou os resultados. • Padrões de Qualidade (satisfação do cliente, assistência técnica), Quantidade (nº de empregados, volume de produção, total de vendas, absenteísmo) , Tempo (validade, fabricação, reposição de estique) e Custo (estoque, produção).
Avaliação/mensuração do desempenho;	• Indicadores pata medir desempenho, resultados, fatores críticos; • Momentos: antes, durante e depois; • O que: produtividade, eficiência, eficácia, qualidade, etc.
Comparação do desempenho com os padrões estabelecidos	• Desempenho (durante a operação); • Resultados atingidos (após a operação); • Aceitação (resultado em conformidade ou dentro de limies aceitáveis de erro) ou rejeição;
Ação corretiva	• Correção de desvios; • Prevenção de falhas; • Revisão dos padrões.

CICLO PDCA

O Ciclo PDCA é composto por um conjunto de ações em sequência, dada pela ordem estabelecida pelas letras que compõem a sigla: *Plan* (planejar), *Do* (fazer), *Check* (checar, verificar), *Act* (agir corretivamente).



Shewhart foi o autor que criou o conceito de melhoria em ciclos, em 1939. Ele era o mentor de Deming, que mais tarde (1951) transformou a ideia e a disseminou como Ciclo PDCA. Por isso, o ciclo também recebe o nome de: roda/círculo de Deming, ciclo de controle ou ciclo de melhoria contínua. Outro expoente, Ishikawa, contribuiu para a evolução do ciclo de Deming, agregando novas ações dentro dos quatro passos.



O PDCA é um instrumento de gestão usado para o controle e a melhoria contínua de qualquer processo organizacional, do mais simples ao mais complexo.

Seu caráter cíclico é fundamental para a compreensão do termo Melhoria Contínua: a melhoria contínua ocorre quanto mais vezes for executado o Ciclo PDCA, otimizando a execução dos processos e possibilitando a redução de custos e o aumento da produtividade.

A aplicação do Ciclo PDCA leva ao aperfeiçoamento e ajustamento do caminho que a organização deve seguir. Importante ressaltar que as melhorias também podem ser aplicadas aos processos considerados satisfatórios e que as melhorias gradativas e contínuas agregam valor aos produtos/serviços e asseguram a satisfação dos clientes.

1. **Planejar** (*PLAN*) - é estabelecido com bases nas diretrizes da organização.

- Estabelecer objetivos e metas a serem alcançadas;
- Definir o caminho e o método para alcançar os objetivos.

Pode ser um planejamento estratégico, um plano de ação, um cronograma etc.

2. Executar (*DO*)

- Treinar as pessoas;
- Executar as tarefas exatamente como foi previsto na etapa de planejamento;
- Coletar os dados para verificação do processo.

3. Verificar, checar (*CHECK*)

- Verificar se o executado está conforme o planejado, ou seja, se a meta foi alcançada, dentro da forma definida;
- Comparar os resultados com os padrões estabelecidos;
- Verificar se os itens de controle correspondem com os valores das metas.

4. Agir corretivamente (*ACTION*)

- Caso sejam identificados desvios, é necessário definir e implementar soluções eliminar suas causas;
- Caso não sejam identificados desvios, procura-se implantar melhorias, ou segue-se com o mesmo planejamento.
- Pode-se, também, corrigir os padrões adotados ou qualquer outra parte do ciclo.

Deming, na década de 80, modificou seu PDCA para PDSA (*Plan, Do, Study, Act*), pois acreditava que a palavra *check* enfatizava a inspeção em vez da análise.

Plan: envolve identificar o objetivo ou propósito, formular uma teoria, definir métodos de sucesso e pôr um plano em ação.

Do: implementam-se os componentes do planejamento e se produz algo.



Study: monitoram-se os resultados para testar a validade do plano, por meio dos sinais de progresso e sucesso ou problemas e áreas para melhoria.

Act: integra o aprendizado gerado por todo o processo, o qual pode ser usado para ajustar o objetivo, modificar métodos ou inclusive reformular uma teoria completamente.

Esses quatro passos são repetidos várias vezes, como parte de um ciclo interminável de melhoria contínua.

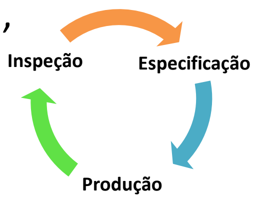
Slides – Ciclo PDCA

Ciclo PDCA

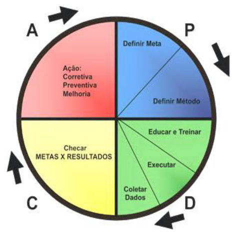
- Questões comuns:
  - –Conceitos gerais;
  - –Para que é usado;
  - –Diferenciação dos elementos de cada fase.

Ciclo PDCA

- Nomes comuns: ciclo ou roda de Shewhart, de Deming, de melhoria contínua, de controle.

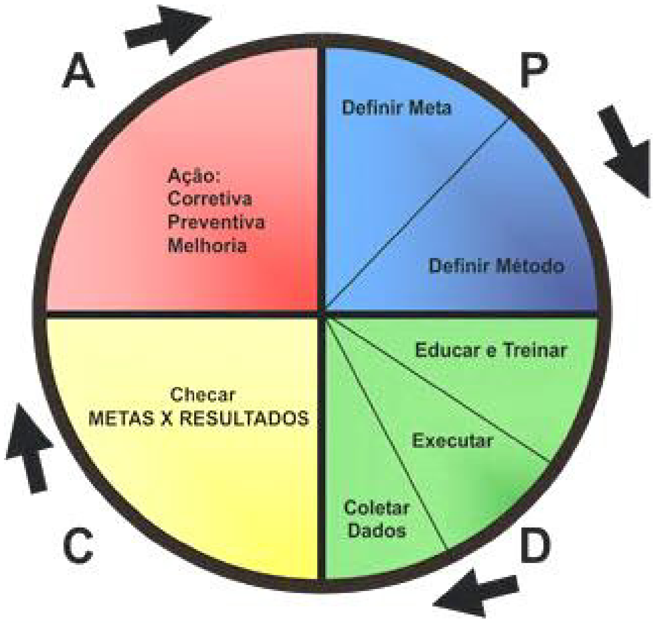


- Filosofia básica:
  - –*Kaizen* = melhoria contínua
- Caráter cíclico, contínuo e gradativo
  - –*melhoria incremental*.



- Melhoria constante = rodar o PDCA
- Aplicável na melhoria de qualquer processo organizacional, do mais simples ao mais complexo.

Ciclo PDCA



Ciclo PDCA

1) Planejar (PLAN): estudar o processo e planejar a melhoria.

- Estabelecer objetivos e metas a serem alcançadas;
- Definir o método para alcançar os objetivos.
  - Pode ser um planejamento estratégico, um plano de ação, um cronograma etc.

2) Executar (DO): implementar

- Treinar as pessoas;
- Executar as tarefas exatamente como foi previsto;
- Coletar os dados para verificação do processo.

Ciclo PDCA

3) Verificar, checar (CHECK) – *alguns autores chamam de Controlar* – verificar os resultados

- Verificar se o executado está conforme o planejado, ou seja, se a meta foi alcançada, dentro da forma definida;
- Comparar os resultados com os padrões estabelecidos;
- Verificar se os itens de controle correspondem com os valores das metas.

Ciclo PDCA

4) Agir corretivamente (ACT)

- Desvios: deve-se definir e implementar soluções e eliminar suas causas;
- Tudo certo: implantar melhorias, ou seguir com o mesmo planejamento.
- Pode-se, também, corrigir os padrões adotados ou qualquer outra parte do ciclo.

- *Curiosidade*: Deming, na década de 80, modificou seu PDCA para PDSA (Plan, Do, Study, Act), pois acreditava que a palavra *check* enfatizava inspeção em vez de análise.



EVOLUÇÃO, PAPÉIS E PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Há pouco tempo, um Departamento de Recursos Humanos atuava de forma mecanicista: contratava profissionais com experiência e conhecimento técnico, cuidava da folha de pagamento e pressupunha que bastava o poder hierárquico e o salário no final do mês para se alcançar a obediência dos funcionários e os resultados esperados.

Os avanços observados nas últimas décadas têm levado as organizações a buscarem novas formas de gestão com o intuito de melhorar o desempenho e alcançar resultados para o pleno atendimento das necessidades dos clientes. Devido a isso, o papel das pessoas nas organizações foi revisto: deixaram de ser recursos (ou custos) e assumiram uma posição estratégica.

O progresso da Gestão de Pessoas é visto de forma diferente por diversos autores:

- Visão funcionalista – 3 fases:

1. Operacional – até a década de 60 – funções tradicionais de RH;

2. Gerencial – 60 a 80 – passa a interferir nos diferentes processos da organização;

3. Estratégica – a partir dos anos 80 – pessoas geram valor para a organização.

- Fischer (2002) - as grandes correntes teóricas sobre gestão de pessoas podem ser agrupadas em quatro categorias principais:

1. Modelo articulado de gestão de pessoas como departamento pessoal – até década de 20 – foco no controle, eficiência, taylorismo, fordismo;

2. Como gestão do comportamento humano – a parit da década de 20 – uso da psicologia, behaviorismo, pessoas têm necessidades a serem satisfeitas;

3. Como gestão estratégica – a partir da década de 70/80 – vincular GP às estratégias, pessoas colaboram para o alcance dos objetivos;

4. Como gestão por competência e vantagem competitiva – a partir dos anos 80 – core competences, busca e vantagens competitivas, papel das pessoas na transição entre o estado atual das empresas e onde elas almejam estar no futuro.

As 5 fases evolutivas da GP no Brasil:

1. Fase contábil (até 1930): caracteriza-se pela preocupação com os custos da organização. Os trabalhadores eram vistos, exclusivamente, sob o enfoque contábil.

2. Fase legal (1930 - 1950): preocupação com o acompanhamento e manutenção das recém-criadas leis trabalhistas da era getulista.

3. Fase tecnicista (1950 -1965): o Brasil implantou o modelo americano de gestão de pessoas e alavancou a função de RH ao status orgânico de gerência.

4. Fase administrativa (1965 -1985): regulamentada a profissão Técnico de Administração. Após começo conturbado do regime militar, houve rearticulação dos trabalhadores no final da década de 70, formando a base que implementou um movimento denominado "novo sindicalismo".

5. Fase estratégica (1985 a atual): demarcada pela introdução dos primeiros programas de gestão estratégica de pessoas atrelados ao planejamento estratégico das organizações.

O quadro a seguir mostra a transição da visão sobre as pessoas nas organizações.

A Gestão de Pessoas é o conjunto de políticas e práticas necessárias para cuidar do capital humano da organização, capital este que contribui com seus conhecimentos, habilidades e capacidades para o alcance dos objetivos institucionais.

Capital humano é o patrimônio (inestimável) que uma organização pode reunir para alcançar vantagens competitivas. Possui dois aspectos principais:

Pessoas como recursos	Pessoas como parceiros
• Empregados isolados nos cargos	• Colaboradores agrupados em equipes
• Horário rigidamente estabelecido	• Metas negociadas e compartilhadas
• Preocupação com normas e regras	• Preocupação com resultados
• Subordinação ao chefe	• Atendimento e satisfação do cliente
• Fidelidade à organização	• Vinculação à missão e à visão
• Dependência da chefia	• Interdependência com colegas e equipes
• Alienação à organização	• Participação e comprometimento
• Ênfase na especialização	• Ênfase na ética e na responsabilidade
• Executoras de tarefas	• Fornecedoras de atividade
• Ênfase nas destrezas manuais	• Ênfase no conhecimento
• Mão-de-obra	• Inteligência e talento

- Talento: tipo especial de pessoa, dotada de diferenciais como conhecimento (saber), habilidade (saber fazer), julgamento (saber analisar o contexto) e atitudes (querer fazer).
- Contexto: ambiente adequado para que os talentos se desenvolvam. É determinado por:
  - *Arquitetura organizacional:* desenho da organização e divisão do trabalho – deve ser flexível, integrador e facilitador da comunicação entre as pessoas.
  - *Cultura:* conjunto de características que difere uma organização das outras. Deve inspirar confiança, comprometimento e satisfação.
  - *Estilo de gestão:* liderança, *coaching*, delegação, *empowerment*.

Hoje vivemos na sociedade do conhecimento, na qual o talento humano e suas capacidades são vistos como fatores competitivos no mercado de trabalho globalizado. Nota-se, também, que o sucesso das organizações modernas depende, e muito, do investimento nas pessoas, a partir da identificação, do aproveitamento e do desenvolvimento do capital humano.

Nesse novo contexto, as pessoas são vistas no ambiente de trabalho como:

- **Seres humanos:** personalidade própria; diferentes entre si; origens e histórias particulares; conhecimentos, habilidades e competências distintas.
- **Agentes ativos e inteligentes:** fonte de impulso capaz de dinamizar a organização, de mudá-la, renová-la e torná-la competitiva.
- **Parceiros da organização:** a partir de uma relação ganha-ganha, as pessoas são capazes de conduzir a organização ao sucesso e, por conseguinte, serem beneficiadas.
- **Talentos:** portadoras de competências essenciais ao sucesso organizacional, consideradas o principal ativo, pois agregam inteligência (capital intelectual) ao negócio.

As políticas de GP referem-se às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros e por intermédio deles atingir os objetivos organizacionais, permitindo (também) o alcance dos objetivos individuais. Tais políticas são, portanto, como guias de ação que orientam os processos de GP.

Dentre os objetivos da GP, pode-se destacar:

- Proporcionar um ambiente com pessoas competentes e motivadas para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais.
- Desenvolver o capital humano e o capital intelectual – ativos intangíveis da organização;
- Desenvolver a gestão do conhecimento: habilidades, competências e tecnologias aplicadas de forma integrada para concretizar a missão e visão.
- Formar competências essenciais que atendam às demandas dos diferentes stakeholders, gerando vantagem competitiva.

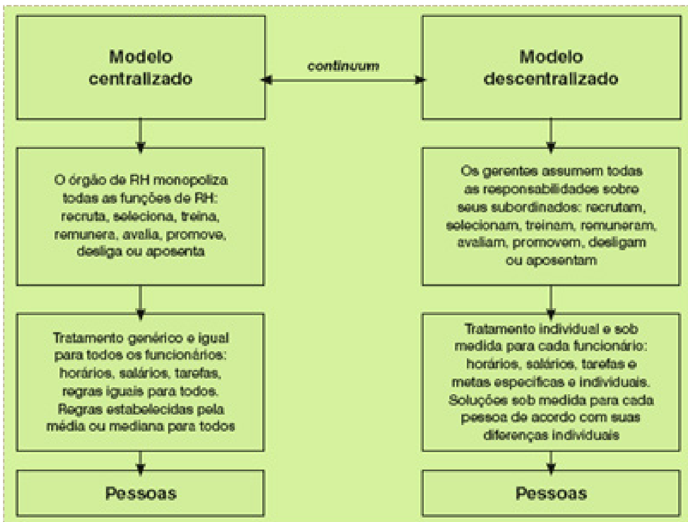
Cabe, portanto, à moderna GP atuar nesse ambiente complexo, ajudando a organização a realizar sua missão. Ela também gera competitividade à organização, proporciona pessoas bem treinadas e motivadas, aumenta a autoatualização e a satisfação das pessoas no trabalho, mantém a qualidade de vida no trabalho, administra e impulsiona a mudança, mantém políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

GP como responsabilidade de Linha ou função de Staff

Função de Staff (especialista em RH)	Responsabilidade de Linha (gestor de pessoas)
• Cuidar das políticas de RH • Prestar assessoria e suporte • Dar consultoria e orientação interna • Proporcionar serviços de RH • Cuidar da estratégia de RH	• Cuidar da sua equipe • Tomar decisões sobre subordinados • Executar ações e cumprir metas de RH • Alcançar resultados • Cuidar da tática e das operações

No passado, as decisões de RH eram totalmente centralizadas no órgão de RH e os gerentes de linha tinham pouca ou nenhuma participação.

A tendência moderna é descentralizar as decisões e ações de GP rumo aos gerentes, que se tornam os gestores de pessoas.



O Macroprocesso de Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas pode ser vista como um macroprocesso composto por diversos processos. Tais processos, por sua vez, são compostos pelas distintas atividades que uma organização realiza para gerenciar as pessoas:

- Agregar pessoas/talentos à organização;
- Integrar e orientar;
- Modelar o trabalho (individual ou em equipe) para torná-lo significativo;
- Avaliar o desempenho e melhorá-lo continuamente;
- Recompensar pelo desempenho e alcance de resultados;
- Comunicar, transmitir conhecimento e proporcionar feedback;
- Treinar e desenvolver;
- Proporcionar boas condições de trabalho e melhorar a qualidade de vida;

Na literatura, não há consenso sobre o número de processos que compõem a gestão de pessoas. Dessa forma, dependendo do autor, as atividades estarão agrupadas de formas distintas.

<u>*Modelo 1 - Dutra: três processos.*</u>

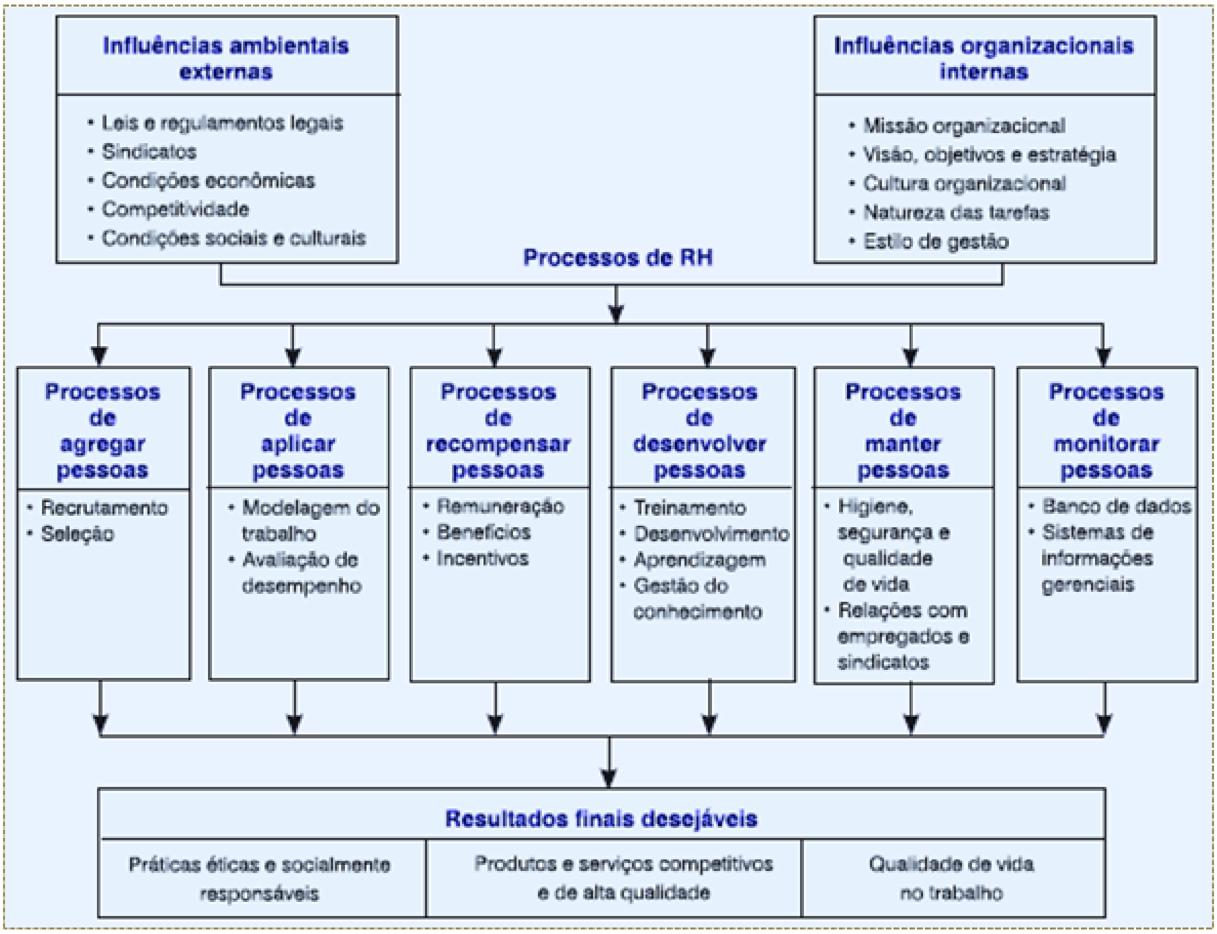
1. **Movimentação:** captar, internalizar, transferir, promover, expatriar e recolocar.
2. **Desenvolvimento:** capacitar, gerir carreira e desempenho.
3. **Valorização:** remunerar e premiar.

<u>*Modelo 2: Chiavenato: seis processos*</u>

1. **Agregar:** recrutamento e seleção.
2. **Aplicar:** modelagem do trabalho, orientação e avaliação do desempenho.
3. **Recompensar:** remuneração, benefícios e incentivos.
4. **Desenvolver:** treinamento, desenvolvimento, aprendizagem e gestão do conhecimento.
5. **Manter:** higiene, segurança, qualidade de vida e relações sindicais.
6. **Monitorar:** bancos de dados e sistemas de informações gerenciais.

Resumindo: a gestão de pessoas consiste na maneira pela qual uma instituição se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho, e, para isso, define princípios, estratégias, políticas e práticas de gestão. Através desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores e das pessoas.

A seguir, um modelo de diagnóstico de Gestão de Pessoas.



Influências ambientais externas
• Leis e regulamentos legais
• Sindicatos
• Condições econômicas
• Competitividade
• Condições sociais e culturais
Influências organizacionais internas
• Missão organizacional
• Visão, objetivos e estratégia
• Cultura organizacional
• Natureza das tarefas
• Estilo de gestão
Processos de RH
Processos de agregar pessoas
• Recrutamento
• Seleção
Processos de aplicar pessoas
• Modelagem do trabalho
• Avaliação do desempenho
Processos de recompensar pessoas
• Remuneração
• Benefícios
• Incentivos
Processos de desenvolver pessoas
• Treinamento
• Desenvolvimento
• Aprendizagem
• Gestão do conhecimento
Processos de manter pessoas
• Higiene, segurança e qualidade de vida
• Relações com empregados e sindicatos
Processos de monitorar pessoas
• Banco de dados
• Sistemas de informações gerenciais
Resultados finais desejáveis
Práticas éticas e socialmente responsáveis
Produtos e serviços competitivos e de alta qualidade
Qualidade de vida no trabalho

Slides – Evolução, Papéis e Processos de Gestão de Pessoas

O Papel da Área de RH

Antigamente

- Departamento de RH: mecanicista = contratações por experiência e conhecimento técnico; folha de pagamento;
  poder hierárquico + salário = obediência dos funcionários e resultados.

Avanços

- Busca por novas formas de gestão para melhorar o desempenho e garantir o pleno atendimento das necessidades dos clientes.
- O papel das pessoas nas organizações foi revisto: deixaram de ser recursos (ou custos) e assumiram uma posição estratégica.

Hoje

- Sociedade do conhecimento.
- Talento e capacidades humanas são fatores competitivos no mercado de trabalho globalizado.
- O sucesso depende do investimento nas pessoas, a partir da identificação, do aproveitamento e do desenvolvimento do capital intelectual.

Progresso da Gestão de Pessoas

- Visão funcionalista – 3 fases:
  1. Operacional – até 60s – funções tradicionais de RH;
  2. Gerencial – até 80s – passa a interferir em outros processos da organização;
  3. Estratégica – hoje – pessoas geram valor para a organização.
- Fischer (2002) – 4 fases – correntes teóricas:
  - Departamento pessoal – até 20s – controle, eficiência, taylorismo, fordismo;
  - Gestão do Comportamento Humano – até 70s – uso da psicologia, behaviorismo, pessoas têm necessidades a serem satisfeitas;
  - Gestão Estratégica – 70/80 – vincular GP às estratégias, pessoas colaboram para o alcance dos objetivos; descentralização da função RH.
  - Gestão por Competência e Vantagem Competitiva – a partir dos 90s – *core competences*, busca e vantagens competitivas, papel das pessoas na transição entre o estado atual das empresas e onde elas almejam estar no futuro.

Eras	Era da industrialização Clássica (1900-1950)	Era da industrialização Neoclássica (1950-1990)	Era da Informação (Após 1990)
Administração de pessoas	**Relações industriais**	**Administração de recursos humanos**	**Gestão de pessoas**
Característica do ambiente	Industrialização, necessidade de ordem e rotina.	Dinamismo, instabilidade, mudança, necessidade de adaptação.	Mercado de serviços, turbulência, globalização, necessidade de mudança.
Estrutura organizacional predominante	Burocrática, mecanicista, funcional, piramidal, **rígida**, centralizadora e inflexível.	Mista, matricial, ênfase na departamentalização por produtos ou serviços ou unidades estratégicas de negócios.	Fluída, ágil e flexível, descentralizadora. Ênfase em estruturas orgânicas e nas redes de equipes multifuncionais
Cultura organizacional predominante	Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores conservadores.	Transição. Foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação ao ambiente.	Teoria Y. Foco no futuro. Ênfase na mudança e na inovação. Valorização do conhecimento e da criatividade.
Ambiente organizacional	Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças.	Intensificação e aceleração das mudanças ambientais	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças.
Modo de lidar com as pessoas	Pessoas como mão-de-obra inertes e estáticas. Ênfase nas regras e controles rígidos para regular as pessoas	Pessoas como recursos organizacionais que devem ser administrados. Ênfase nos objetivos organizacionais para dirigir as pessoas.	Pessoas como seres humanos proativos e inteligentes. Ênfase na liberdade e no comprometimento para motivar as pessoas.

RH no Brasil

5 Fases:

1. Fase contábil (até 1930): custos
2. Fase legal (1930 - 1950): leis trabalhistas da era getulista.
3. Fase tecnicista (1950 -1964): função de RH adquire status orgânico de gerência.
4. Fase administrativa (1965 -1985): regulamentada a profissão Técnico de Administração. Início da articulação do "novo sindicalismo".
5. Fase estratégica (1985 a atual)

Visão sobres as pessoas

Pessoas como recursos	Pessoas como parceiros
• Empregados isolados nos cargos	• Colaboradores agrupados em equipes
• Horário rigidamente estabelecido	• Metas negociadas e compartilhadas
• Preocupação com normas e regras	• Preocupação com resultados
• Subordinação ao chefe	• Atendimento e satisfação do cliente
• Fidelidade à organização	• Vinculação à missão e à visão
• Dependência da chefia	• Interdependência com colegas e equipes
• Alienação à organização	• Participação e comprometimento
• Ênfase na especialização	• Ênfase na ética e na responsabilidade
• Executoras de tarefas	• Fornecedoras de atividade
• Ênfase nas destrezas manuais	• Ênfase no conhecimento
• Mão-de-obra	• Inteligência e talento

5

Visão moderna sobres as pessoas

- **<u>Seres humanos</u>:** personalidade própria; diferentes entre si; origens e histórias particulares;
- **<u>Agentes ativos e inteligentes</u>:** fonte de impulso próprio capaz de dinamizar a organização.
- **<u>Parceiros da organização</u>:** a partir de uma relação ganha-ganha, são capazes de conduzir a organização ao sucesso e, por conseguinte, serem beneficiadas.
- **<u>Talentos</u>**: portadoras de competências essenciais ao sucesso organizacional, consideradas o principal ativo, pois agregam inteligência (capital intelectual) ao negócio.

6

Gestão de Pessoas

Gestão de Pessoas é o conjunto de políticas e práticas necessárias para cuidar do capital humano da organização, capital este que contribui com seus conhecimentos, habilidades e capacidades para o alcance dos objetivos institucionais.

- Políticas de GP: maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros e por intermédio deles atingir os objetivos organizacionais, permitindo (também) o alcance dos objetivos individuais

7

Gestão de Pessoas

- Objetivos:
  - Proporcionar um ambiente com pessoas competentes e motivadas para alcançar os objetivos.
  - Desenvolver o capital humano e o capital intelectual.
  - Gerenciar o conhecimento: competências e tecnologias aplicadas de forma integrada para concretizar a missão.
  - Formar competências essenciais que atendam às demandas dos diferentes stakeholders.

8

Gestão de Pessoas

- Outros conceitos:
  - Capital humano - patrimônio (inestimável) que uma organização pode reunir.
    - Talento: tipo especial de pessoa, dotada de diferenciais como conhecimento (saber), habilidade (saber fazer), julgamento (saber analisar o contexto) e atitudes (querer fazer).
    - Contexto: ambiente adequado para que os talentos se desenvolvam (arquitetura, cultura e estilos de gestão)
  - Capital Intelectual - tecnologia, informação, habilidades e solução de problemas.

9

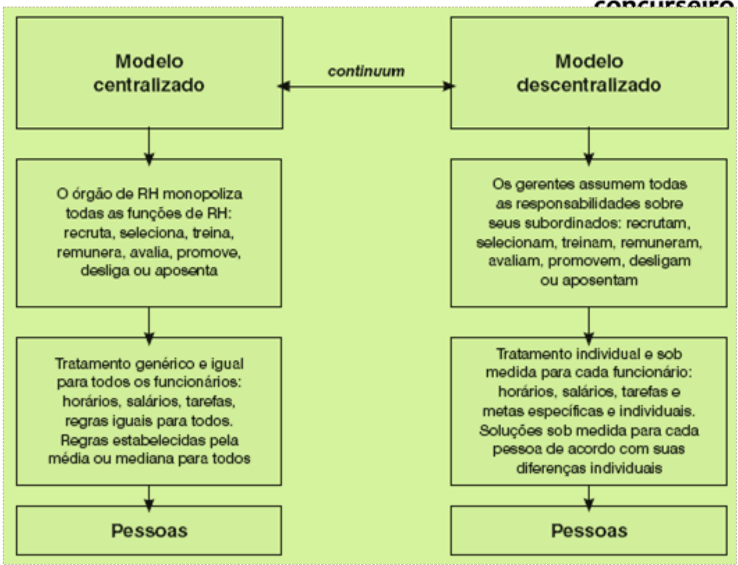
Papéis da GP

Função de Staff (especialista em RH)	Responsabilidade de Linha (gestor de pessoas)
• Cuidar das políticas de RH • Prestar assessoria e suporte • Dar consultoria e orientação interna • Proporcionar serviços de RH • Cuidar da estratégia de RH	• Cuidar da sua equipe • Tomar decisões sobre subordinados • Executar ações e cumprir metas de RH • Alcançar resultados • Cuidar da tática e das operações

10

Papéis da GP

Tendência: descentralizar as decisões e ações de GP rumo aos gerentes, que se tornam os gestores de pessoas.



11

Gestão Estratégica de Pessoas

- É a união do RH com metas e objetivos estratégicos, para melhorar o desempenho organizacional e desenvolver uma cultura voltada à inovação e à flexibilidade.
  - INTEGRAÇÃO VERTICAL busca o alinhamento das práticas de gestão de pessoas com os objetivos e estratégias organizacionais.
  - INTEGRAÇÃO HORIZONTAL refere-se à atuação coordenada das diversas atividades de gestão de pessoas tais como: Recrutamento e Seleção, capacitação, remuneração, avaliação de desempenho, entre outras.

12

Passos da moderna GP

1. Investir fortemente nas pessoas e nos gestores de pessoas
2. Transformar Pessoas em Talentos
3. Transformar Talentos em Capital Humano
4. Transformar Capital Humano em Capital Intelectual
5. Transformar Capital Intelectual em Resultados

Passos da moderna GP

Quatro maneiras pelas quais a gestão de pessoas pode colaborar com o sucesso organizacional:

1. tornar-se um parceiro na execução da estratégia
2. tornar-se um especialista administrativo
3. tornar-se um defensor dos funcionários
4. tornar-se um agente de mudança

Decreto nº 5.707, de 23/2/2006

Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.
Objetivos:

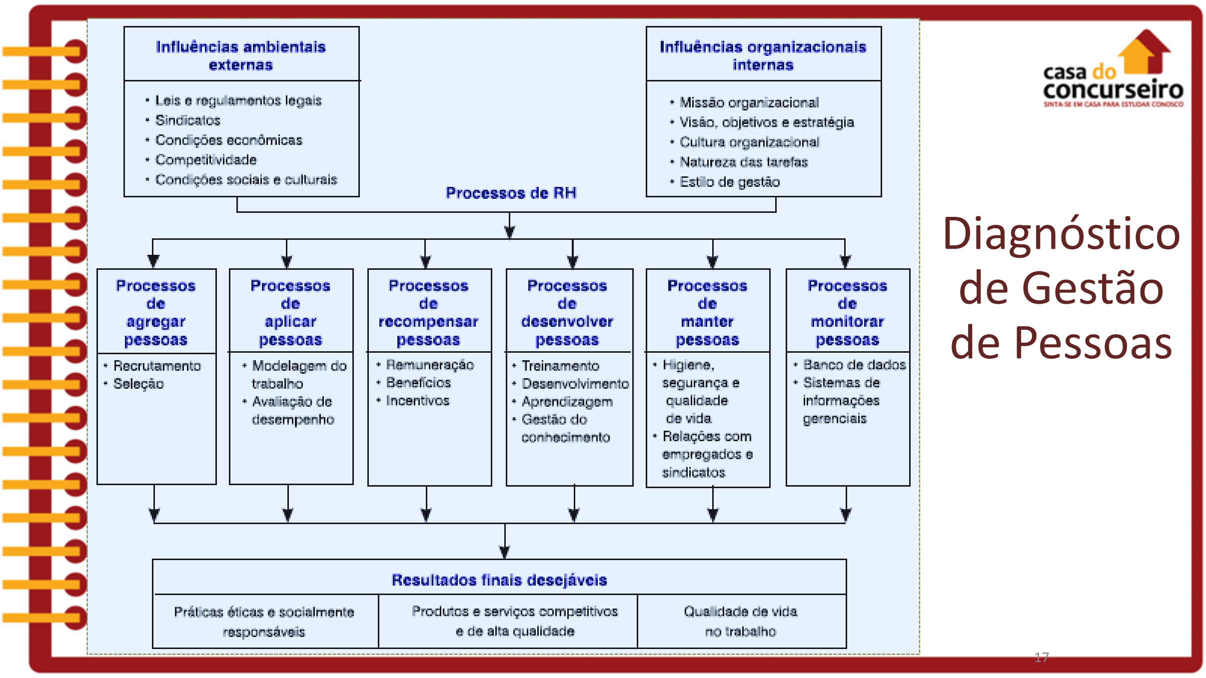
I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
II - desenvolvimento permanente do servidor público;
III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

15

Macroprocesso de Gestão de Pessoas

- Define princípios, estratégias, políticas, práticas e estilos de atuação dos gestores e das pessoas.
- Cada autor agrupa as atividades de formas distintas.
  - Exemplo 1: **Dutra - três processos:**
    - **Movimentação:** captar, internalizar, transferir, promover, expatriar e recolocar.
    - **Desenvolvimento**: capacitar, gerir carreira e desempenho.
    - **Valorização**: remunerar e premiar.
  - Exemplo 2: **Chiavenato - seis processos:**
    - Agregar, Aplicar, Recompensar, Desenvolver, Manter, Monitorar.

16


Influências ambientais externas
• Leis e regulamentos legais
• Sindicatos
• Condições econômicas
• Competitividade
• Condições sociais e culturais
Influências organizacionais internas
• Missão organizacional
• Visão, objetivos e estratégia
• Cultura organizacional
• Natureza das tarefas
• Estilo de gestão
Processos de RH
Processos de agregar pessoas
• Recrutamento
• Seleção
Processos de aplicar pessoas
• Modelagem do trabalho
• Avaliação de desempenho
Processos de recompensar pessoas
• Remuneração
• Benefícios
• Incentivos
Processos de desenvolver pessoas
• Treinamento
• Desenvolvimento
• Aprendizagem
• Gestão do conhecimento
Processos de manter pessoas
• Higiene, segurança e qualidade de vida
• Relações com empregados e sindicatos
Processos de monitorar pessoas
• Banco de dados
• Sistemas de informações gerenciais
Resultados finais desejáveis
Práticas éticas e socialmente responsáveis
Produtos e serviços competitivos e de alta qualidade
Qualidade de vida no trabalho
casa do concurseiro
Diagnóstico de Gestão de Pessoas

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

São as atividades relacionadas à **provisão de pessoas** para a organização, ou, em outras palavras, os métodos utilizados para se preencher uma vaga em aberto.

Envolve pesquisa de mercado, descrição dos cargos, entrevistas, testes etc. Espera-se que, ao final do processo, a organização esteja abastecida dos talentos humanos necessários.

O mercado de trabalho é o espaço onde ocorre a relação entre empregadores e pessoas. Nele, os empregadores concorrem em termos de salário, oportunidades, benefícios etc.; enquanto as pessoas concorrem em termos de qualificação – habilidades, conhecimentos, personalidade etc.

A conjuntura social e econômica condiciona as relações do mercado de trabalho. Por exemplo: se há excesso de vagas e escassez de pessoas, aqueles profissionais melhor qualificados poderão escolher organizações que ofereçam mais benefícios, ou então fazer reivindicações na própria empresa. Porém, se há escassez de vagas, aumenta a concorrência entre os profissionais e as pessoas passam a valorizar mais seus próprios empregos.

Recrutamento

É o conjunto de técnicas e procedimentos que visa divulgar as oportunidades de emprego e atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos na organização.

O recrutamento pode ser feito de duas formas básicas:

Recrutamento interno (*in house*)

Utiliza o pessoal da própria organização para o preenchimento de uma vaga. Há um remanejamento de funcionários, os quais podem ser promovidos e/ou transferidos.

Vantagens	Desvantagens
• Aproveita melhor o potencial humano da organização. • É mais econômico e mais rápido. • Probabilidade de melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos. • Incentiva o aperfeiçoamento dos empregados. • Facilita a permanência e a fidelidade dos funcionários.	• Pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas. • Se a organização não oferecer oportunidades de crescimento no momento adequado, corre o risco de frustrar os empregados em suas ambições. • Conflito de interesses e descontentamento dos preteridos.

Recrutamento externo

Utiliza candidatos de fora da empresa.

Vantagens	Desvantagens
• Agrega novas experiências e conhecimentos à organização. • Renova a equipe de trabalho. • Facilita a mudança do status quo. • Aumenta o capital intelectual.	• É, geralmente, mais demorado. • É mais caro – despesas com anúncios, jornais, empresas de recrutamento. • Em princípio, é menos seguro que o interno. • Reduz a fidelidade e a motivação interna ao oferecer oportunidades a estranhos.

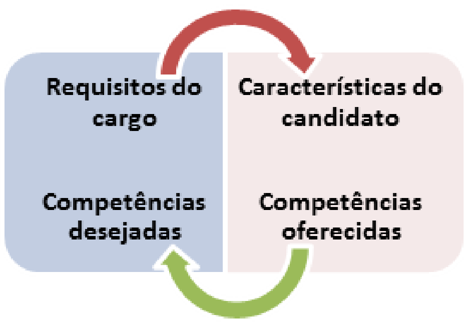
Fontes de recrutamento

São os meios mais utilizados para encontrar candidatos e atraí-los para a seleção.

- Cadastro de candidatos (internos ou externos) da própria empresa;
- Universidades, escolas, cursos técnicos e profissionalizantes;
- Anúncios em jornais e revistas especializadas;
- Agências de emprego, de outplacement, ou headhunters (caça-talentos);
- Entidades de classe – sindicatos, associações, conselhos etc.
- Recomendações, indicações (networking);
- Sites especializados (virtual).

Seleção

É um processo de comparação e decisão: escolha da pessoa certa, para o cargo certo. Tem por objetivo básico escolher o(s) candidato(s) mais adequado(s) às necessidades da organização dentre aqueles recrutados e, para isso, utiliza instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados.

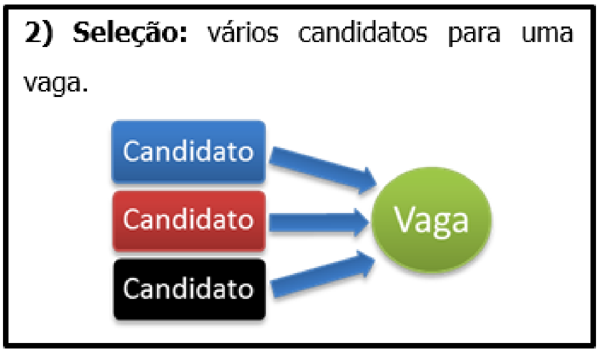


Modelos básicos de seleção de pessoal

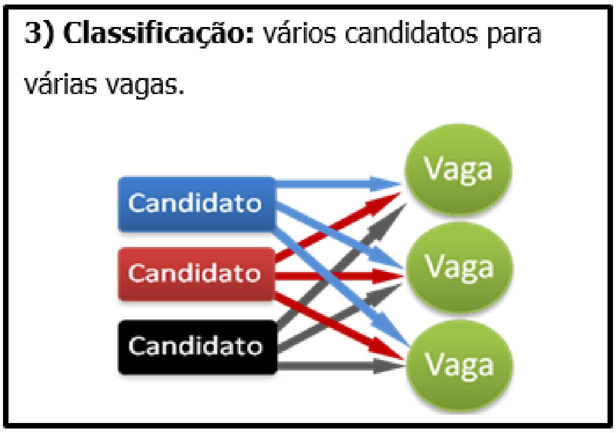
Conforme tratamento dado aos candidatos, o processo seletivo pode envolver quatro tipos de decisões:



1) Colocação: um candidato para uma vaga.



2) Seleção: vários candidatos para uma vaga.



3) Classificação: vários candidatos para várias vagas.

4) Agregação de valor: busca ampliar o conjunto de competências da organização.

Cada candidato é analisado do ponto de vista das competências que oferece para incrementar as competências da organização. Caso as competências interessem à organização, ele é contratado.



A base para a seleção de pessoas está na coleta de informações sobre o cargo a ser preenchido ou sobre as competências desejadas pela organização.

Informações sobre o cargo

Cargo é um conjunto de funções – tarefas e atribuições – com uma posição definida na estrutura organizacional. É a menor unidade de trabalho de uma organização.

Conteúdo do cargo: conjunto de atribuições que o ocupante deverá desempenhar

Métodos e processos de trabalho: como as tarefas ou atribuições serão desempenhadas

Responsabilidade: a quem o ocupante do cargo deverá se reportar

Autoridade: quem o ocupante do cargo deverá supervisionar

Existem diversas formas de se definir as características de um cargo:

- **Descrição do cargo:** revela o que o funcionário faz, quando faz, como faz, onde faz e por que faz. Em suma, relaciona as tarefas e os deveres do cargo.
- **Análise do cargo:** revela os requisitos necessários ao ocupante - aptidões, conhecimentos, habilidades e responsabilidades, bem como os riscos e as condições de trabalho.
- **Técnica dos incidentes críticos:** supervisores fazem anotações sobre fatos e comportamentos das equipes, revelando características desejáveis – que melhoram o desempenho – e indesejáveis nos futuros contratados.
- **Requisição de pessoal:** é o documento emitido pela chefia, solicitando a contratação de uma pessoa e informando os requisitos para se ocupar o cargo.
- **Análise no mercado:** ocorre geralmente quando o cargo é novo na organização e, assim, por não se saberem as características essenciais, faz-se uma pesquisa no mercado.
- **Hipótese de trabalho:** quando nenhuma das demais alternativas pode ser aplicada, resta estimar/simular o conteúdo do cargo e suas características essenciais.

Em suma, as características advém do mapeamento do trabalho. Assim, produz subsídios para o recrutamento e a seleção das pessoas, a identificação das necessidades de treinamento, o planejamento da força de trabalho, a avaliação de cargos e salários, promoções, benefícios etc.

Mapeamento das competências

Competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessário para que as pessoas possam exercer suas funções, gerando resultados positivos para a organização.

As competências podem ser hierarquizadas da seguinte forma:

- Competências essenciais da organização (core competences) - são aquelas que diferenciam a organização ante seus competidores.
- Competências funcionais – cada unidade deve possuir para apoiar as competências essenciais.
- Competências gerenciais – cada gestor deve ter para lidar com pessoas.
- Competências individuais – cada indivíduo aprende e desenvolve em suas atividades pessoais.

Perfil do candidato

O perfil "profissiográfico" representa o somatório do perfil psicológico desejado com as competências gerais, as específicas e o potencial de desempenho do candidato.

Quase sempre, as características individuais estão relacionadas a quatro aspectos principais:

- As tarefas que serão executadas: cada tipo de tarefa exige um diferente conjunto de aptidões – fala, escrita, cálculos, força etc.
- A interdependência com outras tarefas: organização, concentração, coordenação etc.
- A interdependência com outras pessoas: relação interpessoal, iniciativa, liderança, subordinação, comunicação etc.
- A interdependência com a organização: compatibilidade com objetivos organizacionais, competências requeridas vs. oferecidas.

Com esses dados em mãos, o selecionador faz um desenho do perfil do "candidato modelo".

Técnicas de seleção

Servem para traçar o perfil do candidato avaliado. Dentre os candidatos, será contratado aquele cujo perfil mais se assemelhe ao “candidato modelo”.

As técnicas de seleção podem ser agrupadas em cinco categorias:

- Entrevistas
- Provas de conhecimentos/capacidade
- Testes psicológicos
- Testes de personalidade
- Técnicas de simulação

Entrevistas

É a técnica mais utilizada e permite que o selecionador tenha contato direto com candidato.

Nela, de um lado fica(m) o(s) entrevistador(es) – tomador(es) de decisões –, e de outro, o candidato.

A técnica consiste em fazer perguntas de forma a aplicar determinados estímulos (verbais, visuais etc.) para verificar as reações (verbais, gestuais etc.) do candidato e, com isso, estabelecer as possíveis relações de causa e efeito, ou verificar seu comportamento diante de determinadas situações.

A entrevista distingue-se de uma simples conversação, pois possui um objetivo definido – conhecer o candidato. Sendo assim, o melhor aproveitamento da entrevista requer que ela

seja conduzida de maneira previamente determinada, com planejamento de todos os passos, e submetida a controle e avaliação.

Vantagens	Desvantagens
• Permite o contato face a face com o candidato. • É mais humana. • Proporciona interação direta. • Permite avaliar como o candidato se comporta e ver suas reações.	• Grande subjetividade, margem de erro e variação. • Alguns candidatos (capazes) ficam nervosos. • Dificuldade de comparar vários candidatos entre si. • Exigência de um entrevistador muito bem treinado e centrado

Tipos de entrevista

Totalmente padronizada: é estruturada possui roteiro preestabelecido. O entrevistador faz perguntas padronizadas e previamente elaboradas, solicitando respostas definidas e fechadas – verdadeiro ou falso, sim ou não, múltipla escolha etc. Ao mesmo tempo em que supera as limitações de um mau entrevistador, ela limita as ações e a flexibilidade.

Padronizada apenas nas perguntas: as perguntas são previamente elaboradas (como uma espécie de check list), mas as respostas dos candidatos são abertas – livres.

Diretiva: é uma entrevista de resultados. Determina o tipo de resposta desejada, mas não especifica as questões, ou seja, deixa as perguntas a critério do entrevistador.

Não diretiva: é a entrevista totalmente livre (exploratória, informal, não estruturada), que não especifica as questões nem as respostas requeridas. Permite alcançar um maior nível de profundidade, mas pode ocorrer a omissão ou esquecimento de abordar algum tema.

Provas de Conhecimentos ou de Capacidade

As provas procuram medir o grau de conhecimento profissional e técnico dos candidatos em relação aos requisitos do cargo. Pode medir conhecimentos e/ou capacidades (desempenho).

Quanto à **maneira como são aplicadas**, as provas podem ser **orais, escritas, ou de realização** (solicitam a execução de um trabalho/tarefa).

Quanto à **abrangência**, as provas podem ser **gerais** – aferem noções de cultura geral ou generalidades de conhecimento –, ou **específicas** – aferem os conhecimentos técnicos e específicos diretamente relacionados ao cargo.

Quanto à **organização**, podem ser **tradicionais** – dissertativa e expositiva –, **objetivas** – múltipla escolha, lacunas, escala de concordância/importância etc. – **ou mistas.**

Testes Psicológicos

Enquanto provas e entrevistas buscam medir a capacidade atual e as habilidades do candidato, os testes psicológicos medem as aptidões individuais, oferecendo um prognóstico sobre o futuro do profissional.

A aptidão representa a predisposição em aprender determinada habilidade de comportamento. Assim, a aptidão é uma habilidade em estado latente na pessoa e que pode ser desenvolvida ou não por meio do exercício ou da prática.

O resultado do teste geralmente é um índice que é comparado a escalas ponderadas. Um exemplo conhecido são os "testes de inteligência".

Os testes psicológicos têm três características que as entrevistas e provas não possuem:

1. Preditor – é capaz de prognosticar o desempenho futuro da pessoa no cargo.

2. Válido – capacidade de medir exatamente aquela variável humana que se propõe a medir.

3. Preciso – quando aplicado várias vezes em uma mesma pessoa, não apresenta distorções consideráveis em seus resultados.

A Teoria Multifatorial de Thurstone (de Louis L. Thurstone) é uma abordagem conhecida a respeito das aptidões. Ele definiu sete habilidades mentais primárias (relativamente independentes e que compõem a estrutura mental das pessoas) e criou um conjunto de testes para medi-los:

- V: Verbal comprehension - Compreensão Verbal - leitura, analogias verbais, vocabulário.
- W: Word fluency - Fluência de Palavras: fala, fluência, domínio do vocabulário.
- N: Numerical ability – Habilidade Numérica: rapidez e exatidão em cálculos aritméticos.
- S: Spatial visualization - Relações Espaciais: visualizar relações em duas e três dimensões.
- M: Associative memory - Memória Associativa: capacidade de memorização e associação.
- P: Perceptual speed – Percepção rápida: rapidez em identificar diferenças e semelhanças.
- R: Reasoning - Raciocínio: capacidade de raciocinar indutivamente e dedutivamente.

Além dos fatores específicos, há o Fator G – Inteligência Geral – que condiciona e complementa todas aptidões.

Howard Gardner, por sua vez, criou a Teoria das Múltiplas Inteligências, que define sete tipos de inteligências que determinam distintas habilidades: lógico-matemática; verbal e comunicativo-linguística; musical; espacial; corporal-cenestésica; interpessoal; intrapessoal. Posteriormente foram incluídas duas inteligências: pictográfica e naturalista (existencialista).

Testes de Personalidade

Personalidade é a integração das distintas características pessoais (um todo).

Apesar da grande variedade de teorias, há um certo consenso sobre cinco fatores básicos da personalidade (*big five*):

- Extrovertido: energia positiva, sociável, gregário, ativo.
- Agradável: solidário, cooperativo, flexível, confiável, franco.
- Consciente: rigoroso, autodisciplina, responsabilidade, planejamento e perseverança.
- Neurótico: emoções negativas como ansiedade, raiva, depressão e vulnerabilidade.
- Aberto a experiências: aventura, imaginação, originalidade e curiosidade.

Os testes de personalidade são, portanto, psicodiagnósticos que analisam os diversos traços de personalidade, aspectos motivacionais, interesses e distúrbios.

Embora não permitam inferências precisas sobre o sucesso profissional do avaliado, tais testes indicam estados temperamentais, conflitos emocionais, necessidades ou pressões que impactam na sua vida.

Os testes podem ser **genéricos** – quando revelam traços gerais de personalidade –, **ou específicos** – quando pesquisam determinados traços, como equilíbrio emocional, frustrações, interesses, motivação etc.

Técnicas de Simulação

Criam situações para os candidatos interagirem e participarem ativamente e, dessa forma, permitem avaliar seu comportamento em situações pré-determinadas. Exemplos:

- Provas situacionais: simulam tarefas do cargo, como digitação, operação de equipamentos etc.
- Dinâmicas de grupo: deixam de lado a avaliação individual (isolada) e passam a verificar a ação social. Envolvem jogos e atividades que obrigam os participantes a interagirem, permitindo que se observe o relacionamento, a integração social, a liderança etc.
- Psicodrama: busca a expressão da personalidade a partir da representação de um papel. Dessa forma, o candidato fica livre para expressar seus sentimentos, valores e emoções.

Avaliação e Resultados

Geralmente, escolhe-se mais de uma técnica para cada processo seletivo. Cada técnica auxilia as demais, fornecendo amplo conjunto de informações sobre os candidatos e facilitando a escolha do mais adequado à organização.

Cada processo deve ser avaliado em termos de eficiência – insumos utilizados – e de eficácia – resultados alcançados.

Slides – Recrutamento e Seleção

Agregar Pessoas

- Provimento de pessoas - métodos utilizados para se preencher uma vaga em aberto.

> Mercado de Trabalho:
> Empregadores concorrem com salário, oportunidades, benefícios etc.
> X
> Pessoas concorrem com sua qualificação – habilidades, conhecimentos, personalidade etc.

- Espera-se que, ao final do processo, a organização esteja abastecida de talentos humanos necessários ao seu funcionamento.

1

Recrutamento

- Conjunto de técnicas e procedimentos que visa:
  - divulgar as oportunidades de emprego;
  - procurar/atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos na organização.

- Pode ser **Interno ou Externo (ou misto)**

2

Recrutamento interno (*in house*)

- Utiliza o pessoal da própria organização para o preenchimento de uma vaga (remanejamento de funcionários).

Vantagens	Desvantagens
• Aproveita melhor o potencial humano da organização. • É mais econômico e mais rápido. • Probabilidade de melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos. • Incentiva o aperfeiçoamento dos empregados. • Facilita a permanência e a fidelidade dos funcionários.	• Pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas. • Se a organização não oferecer oportunidades de crescimento no momento adequado, corre o risco de frustrar os empregados em suas ambições. • Conflito de interesses e descontentamento dos preteridos.

Recrutamento externo

- Utiliza candidatos de fora da empresa.

Vantagens	Desvantagens
• Agrega novas experiências e conhecimentos à organização. • Renova a equipe de trabalho. • Facilita a mudança do *status quo*. • Aumenta o capital intelectual.	• É, geralmente, mais demorado que o recrutamento interno. • É mais caro – despesas com anúncios, jornais, empresas de recrutamento. • Em princípio, é menos seguro do que o recrutamento interno. • Reduz a fidelidade e a motivação interna ao oferecer oportunidades a estranhos.

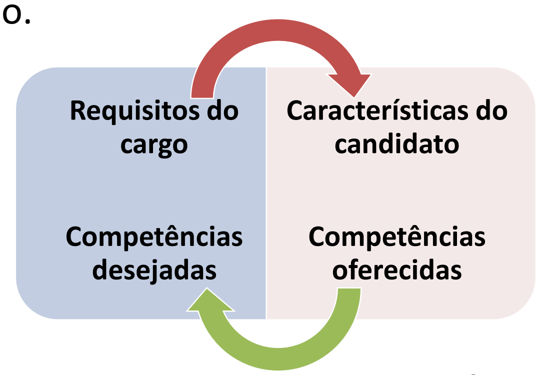
Fontes de recrutamento

- Meios mais utilizados para encontrar candidatos e atraí-los para a seleção.
  - Cadastro de candidatos (internos ou externos) da própria empresa;
  - Universidades, escolas, cursos técnicos e profissionalizantes;
  - Anúncios em jornais e revistas especializadas;
  - Agências de emprego, de *outplacement*, ou *headhunters* (caça-talentos);
  - Entidades de classe – sindicatos, associações, conselhos etc.
  - Recomendações (*networking*);
  - Sites especializados (virtual).

5

Seleção

- Processo de comparação e decisão:
  - **escolha da pessoa certa para o cargo certo**.
- Objetivo: escolher o(s) candidato(s) mais adequado(s) às necessidades da organização.



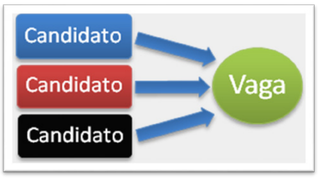
6

Seleção: 4 modelos básicos

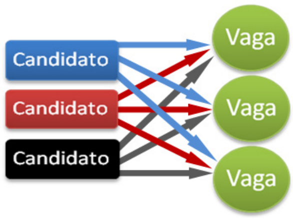
- **Colocação:** um candidato para uma vaga.



- **Seleção:** vários candidatos para uma vaga.



- **Classificação:** vários candidatos para várias vagas.



- **Agregação de valor:** ampliar as competências da organização.



Características do cargo

- **Cargo:** conjunto de funções – tarefas, atribuições, relacionamentos – com uma posição definida na estrutura organizacional.

Conteúdo do cargo: conjunto de atribuições que o ocupante deverá desempenhar

Métodos e processos de trabalho: como as tarefas ou atribuições serão desempenhadas

Responsabilidade: a quem o ocupante do cargo deverá se reportar

Autoridade: quem o ocupante do cargo deverá supervisionar

- O mapeamento do trabalho produz subsídios para outros subprocessos de RH.

Características do cargo

Formas de se definir as características de um cargo:

Descrição do cargo
o que, quando, como, onde e por que o funcionário faz. Relação tarefas/ deveres do cargo.

Análise do cargo
requisitos necessários ao ocupante.

Técnica dos incidentes críticos
anotações dos supervisores sobre fatos e comportamentos das equipes – características desejáveis e indesejáveis.

Requisição de pessoal
documento da chefia solicitando contratação e informando os requisitos do cargo.

Análise no mercado
pesquisa de mercado – características essenciais do cargo.

Hipótese de trabalho
estimativa/simulação do conteúdo do cargo e suas características essenciais.

Perfil do Candidato

Perfil			
perfil psicológico	competências gerais	competências específicas	potencial de desempenho

Candidato Modelo		
Aptidões para tarefas: fala, escrita, cálculos, força etc.	Interdependência com outras tarefas: organização, concentração, coordenação etc.	Interdependência com outras pessoas: relação interpessoal, iniciativa, liderança, subordinação, comunicação etc.

Técnicas de seleção

- Servem para traçar o perfil do candidato avaliado.
  - Entrevistas
  - Provas de conhecimentos/capacidade
  - Testes psicológicos
  - Testes de personalidade
  - Técnicas de simulação

11

Entrevistas

Procedimento básico:

- Entrevistador (tomador de decisões) aplica estímulos (verbais, visuais etc.) para verificar as reações (verbais, gestuais etc.) do candidato e, com isso, estabelecer as possíveis relações de causa e efeito, ou verificar seu comportamento diante de determinadas situações.
- Distingue-se de uma simples conversação, pois possui um objetivo definido – conhecer o candidato.

12

Entrevistas

Vantagens

- Permite o contato face a face com o candidato.
- É mais humana.
- Proporciona interação direta.
- Permite avaliar como o candidato se comporta e ver suas reações.

Desvantagens

- Grande subjetividade, margem de erro e variação.
- Alguns candidatos (capazes) ficam nervosos.
- Dificuldade de comparar vários candidatos entre si.
- Exigência de um entrevistador muito bem treinado e centrado.

13

Tipos de Entrevista

1. Totalmente padronizada: estruturada, com roteiro preestabelecido e respostas definidas e fechadas.
2. Padronizada apenas nas perguntas: as perguntas são previamente elaboradas (*check list*), mas as respostas são livres.
3. Diretiva: determina o tipo de resposta desejada, mas não especifica as questões.
4. Não diretiva: totalmente livre – permite maior aprofundamento, mas pode “perder” temas.

14

Provas de Conhecimento ou Capacidade

Medem o grau de conhecimento profissional e técnico dos candidatos em relação aos requisitos do cargo.

Divididas quanto à:

- Maneira como são aplicadas: orais, escritas, ou de realização.
- Área de conhecimentos abrangidos: gerais ou específicas.
- Organização (elaboração): tradicionais, objetivas, ou mistas.

15

Testes Psicológicos

Medem as aptidões individuais, determinando um índice que é comparado a escalas ponderadas.

- Aptidão é:
  - a predisposição em aprender ou desenvolver algo.
  - uma habilidade em estado latente, que pode ser desenvolvida ou não por meio do exercício ou da prática.

16

Testes Psicológicos

Três características:

- Preditor – capaz de prognosticar o desempenho futuro da pessoa no cargo.
- Válido – capacidade de medir exatamente aquela variável humana que se propõe a medir.
- Preciso – quando aplicado várias vezes em uma mesma pessoa, não apresenta distorções consideráveis em seus resultados.

17

Testes Psicológicos - aptidões

- Teoria Multifatorial de Thurstone:
  - V: Verbal comprehension - Compreensão Verbal - leitura, analogias verbais, vocabulário.
  - W: Word fluency - Fluência de Palavras: fala
  - N: Numerical ability – Habilidade Numérica
  - S: Spatial visualization - Relações Espaciais
  - M: Associative memory - Memória Associativa
  - P: Perceptual speed – Percepção rápida
  - R: Reasoning – Raciocínio, dedução
  - G – Inteligência Geral – que é a união de todos.

18

Testes de Personalidade

- Personalidade é a integração das distintas características pessoais (um todo).

- Testes não permitem inferências precisas sobre o sucesso profissional.
  - Apenas analisam os diversos traços de personalidade, aspectos motivacionais, interesses, estados temperamentais, distúrbios, conflitos etc.

19

Técnicas de Simulação

Criam situações para os candidatos interagirem e participarem ativamente.

Exemplos:

- <u>Provas situacionais</u>: simulam tarefas do cargo.
- <u>Dinâmicas de grupo</u>: jogos e atividades de interação.
- <u>Psicodrama</u>: expressão da personalidade a partir da representação de um papel. O candidato fica livre para expressar seus sentimentos, valores e emoções.

20

CARGOS, REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS

Modelagem do trabalho

A atividade diária do trabalhador está contida no cargo, que é considerado a menor unidade de trabalho dentro da organização.

A maneira como uma pessoa executa suas atividades, portanto, depende basicamente de como seu cargo foi planejado, modelado e organizado.

Um cargo possui, além de atividades específicas, uma posição no organograma, demonstrando seu nível hierárquico, seu departamento/área, a quem se reportará e sobre quem exercerá autoridade. Para a organização, o cargo constitui a base da aplicação das pessoas e da alocação de recursos nas tarefas organizacionais. Para a pessoa executora do cargo, ele constitui uma das maiores fontes de expectativas e de motivação na organização.

Se uma estrutura organizacional é rígida e imutável, os cargos também serão fixos, permanentes e definidos, fechados, individualizados e delimitados. Mas se a estrutura da empresa é flexível e adaptável, os cargos também serão maleáveis, ajustáveis e abertos, abrangendo uma grande interação com o ambiente que o circunda.

Atualmente, a modelagem do trabalho requer flexibilidade e intensa participação das pessoas envolvidas. Cada cargo exige um conjunto de competências e atribuições (que variam conforme o nível e a área de atuação). Essas competências envolvem, em maior ou menor nível, lidar com recursos, com outras pessoas, com informações, com sistemas (sociais e organizacionais) e com tecnologia.

Desenhar o cargo é planejar este conjunto de competências, é organizar o trabalho e as relações com os demais cargos. Pressupõe a definição de quatro fatores:

Conteúdo do cargo: conjunto de atribuições que o ocupante deverá desempenhar

Métodos e processos de trabalho: como as tarefas ou atribuições serão desempenhadas

Responsabilidade: a quem o ocupante do cargo deverá se reportar

Autoridade: quem o ocupante do cargo deverá supervisionar

Existem três modelos de desenho de cargos: o Clássico, o Humanístico e o Contingencial.

Modelo Clássico

Ênfase na tarefa e na tecnologia. Esse modelo foi elaborado na Escola de Administração Cientifica, no inicio do século XX, e foi projetado para alcançar a redução de custos, padronização das atividades e apoio à tecnologia, mas na realidade trouxe desvantagens e limitações – cargos simples e repetitivos, separação entre quem pensa e quem faz, desmotivação, trabalho individualizado etc.

Suas principais características são:

- O homem é simples apêndice da máquina, um mero recurso produtivo.
- O trabalho é dividido e fragmentado em partes fracionadas, para que cada pessoa faça apenas subtarefa simples e repetitiva.
- Presunção de estabilidade e de permanência: é definitiva e feita para durar sempre.
- Ênfase na eficiência das pessoas: o trabalho é medido por meio de estudos de tempos e movimentos.

Modelo Humanístico

Esse modelo apareceu por volta da década de 1930, denominado de Relações Humanas pelo fato de ter surgido com a experiência de Hawthorne. O desenho humanístico preocupa-se mais com o contexto do cargo do que propriamente com o conteúdo do cargo – procura incrementar a interação das pessoas entre si (homem como ser social) e com os superiores como meio de satisfazer as necessidades individuais e aumentar o moral do pessoal.

Com este modelo surgem os primeiros conceitos sobre liderança, motivação, comunicações, recompensas e assuntos relacionados com as pessoas e sua supervisão.

Modelo Contingencial

O nome contingencial decorre da adequação do desenho do cargo a três variáveis ao mesmo tempo: as pessoas, as tarefas e a estrutura da organização. Como essas três variáveis assumem diferentes características, o resultado é relativo e contingencial.

O modelo, portanto, é **dinâmico**, baseado na mudança e revisão do cargo, delegando tal responsabilidade ao gestor e à própria equipe de trabalho. É **mutável** também em decorrência do desenvolvimento pessoal do ocupante e do desenvolvimento tecnológico da tarefa.

Segundo o modelo, há cinco dimensões essenciais que todo cargo deve possuir:

- Variedade – gama de habilidades e conhecimentos exigidos, tornando o cargo menos repetitivo e menos monótono.

- Autonomia – grau de independência e de critério pessoal que o ocupante tem para planejar e executar o trabalho.
- Significado das tarefas – noção do papel/contribuição da pessoa dentro da organização, da contribuição do trabalho na atividade geral, do impacto que provoca nas demais pessoas ou atividades organizacionais.
- Identidade com a tarefa – ocorre à medida em que a pessoa executa um trabalho abrangente, que lhe dá uma noção da totalidade da tarefa e do objetivo a alcançar. A falta de identidade resulta de trabalhos fragmentados, parciais.
- Retroação (feedback) – informação de retorno sobre a realização das atividades, permitindo que a pessoa perceba e melhore seu desempenho.

Essas dimensões fazem com que o cargo seja impregnado dos chamados fatores motivacionais ou satisfatórios, permitindo que a pessoa: utilize várias de suas habilidades e competências pessoais na execução das tarefas; tenha autonomia e independência na execução das tarefas; faça algo significante e que tenha certo sentido ou razão de ser; se sinta pessoalmente responsável pelo sucesso ou fracasso das tarefas em função de seus próprios esforços; perceba e avalie o seu próprio desempenho enquanto executa o trabalho, sem intervenção de terceiros ou da chefia.

Baixo grau ⟵		⟶ **Alto grau**
Trabalho parcial, seqüencial, rotineiro, chato, monótono e repetitivo. As operações, equipamentos e habilidades são sempre os mesmos, sem nenhuma mudança, variação, ou inovação. Rotina.	← **VARIEDADE** →	Trabalho variado com operações diferentes, equipamentos e habilidades variados. Diversidade e desafio em que a pessoa executa várias atividades diferentes, criativas e inovadoras. Variação.
Trabalho rigidamente programado, com local e equipamentos definitivos e métodos preestabelecidos. O chefe determina o que, quando, onde e como fazer.	← **AUTONOMIA** →	Ampla liberdade para planejar e programar o trabalho, escolher o equipamento, local e método de trabalho. O ocupante programa seu trabalho, escolhe local, método e equipamento.
Desconhecimento do impacto e das interdependências da tarefa sobre as outras tarefas da organização. Visão estreita confinada, isolada e míope da própria atividade.	← **SIGNIFICADO DA TAREFA** →	Conhecimento amplo da repercussão do trabalho sobre os demais trabalhos da organização. Visão abrangente das conseqüências e das interdependências do trabalho.
Trabalho específico, parcial e fragmentado, sem nenhum sentido psicológico para a pessoa, que se frustra e se aliena. Trabalho estranho.	← **IDENTIDADE COM A TAREFA** →	Trabalho integral, conjunto e global, com significado para a pessoa e que lhe permite identificar-se com ele. O trabalho pertence à pessoa.
Nenhuma informação sobre o desempenho ou o resultado do trabalho. Completa ignorância sobre a *performance*. Necessidade de avaliação externa e de incentivo salarial para compensar.	← **RETROAÇÃO** →	Informação clara sobre o desempenho e resultado do trabalho. Perfeita e imediata noção da *performance*. Senso de auto-avaliação, autodireção e autocontrole. Auto-realização.

Enriquecimento do Cargo

O cargo, muitas vezes, é pequeno demais para seu ocupante. Enriquecê-lo é reorganizar e ampliar seu conteúdo (aumento gradativo dos objetivos, responsabilidades, desafios) para proporcionar adequação ao ocupante no sentido de aumentar sua satisfação intrínseca. Conforme a Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg, as pessoas que executam trabalhos interessantes e desafiadores são mais satisfeitas do que aquelas que ocupam cargos rotineiros.

O enriquecimento pode ser **lateral** – a adição de novas responsabilidades do mesmo nível hierárquico – ou **vertical** – adição de responsabilidades mais elevadas. Ele é feito utilizando as cinco dimensões do modelo Contingencial: acréscimo de variedade, autonomia, significado das tarefas, identidade com as tarefas e retroação.

O que se espera do enriquecimento de cargos é: melhoria das condições de trabalho; desempenho de alta qualidade; redução das taxas de rotatividade e de absenteísmo do pessoal; elevada satisfação e motivação intrínseca do trabalho.

O uso de aspectos motivacionais no desenho de cargos tende a criar três estados psicológicos nos ocupantes de cargos:

1. Percepção do significado do trabalho: ele sente que seu trabalho é importante, valioso e que contribui para a organização.
2. Percepção da responsabilidade pelos resultados do trabalho: sente que é pessoalmente responsável e que os resultados do trabalho dependem dele.
3. Conhecimento dos resultados do trabalho: toma conhecimento do seu trabalho e avalia seu próprio desempenho.

Como implementar o enriquecimento de cargos:

I – Tarefas combinadas/agregadas para aumentar a variedade e identidade com a tarefa.

II – Formação de unidades naturais de trabalho, formando um processo que permite uma noção integral do trabalho ao executor.

III – Relações diretas com clientes (internos e externos), usuários e fornecedores para aumentar responsabilidade, variedade, autonomia e feedback.

IV – Carga vertical com a adição de tarefas mais elevadas ou atividades gerenciais.

V – Abertura de canais de retroação, permitindo o controle do seu próprio desempenho.

VI – Criação de grupos autônomos, transferindo trabalhos individuais para grupos interativos ou equipes de trabalho.

Empowerment

Sua tradução seria algo como "empoderamento" e é basicamente uma delegação de autoridade.

É uma mudança organizacional com objetivo de ampliar o sistema decisório até o nível hierárquico mais baixo, dando aos grupos de trabalho o poder e a autonomia na forma realizar suas tarefas.

Significa, em última análise, o fortalecimento das pessoas com: total responsabilidade por metas e resultados (individuais e em equipe), liberdade para tomar decisões, busca pela melhoria contínua, foco no cliente.

O empowerment geralmente aumenta a satisfação dos funcionários no trabalho porque dá a eles um sentimento de realização por dominar várias atividades, de reconhecimento dos usuários de seu trabalho e de responsabilidade sobre a qualidade.

O empowerment se assenta em quatro bases principais:

1. Poder – dar poder às pessoas, delegar autoridade e responsabilidade em todos os níveis da organização, confiar, dar liberdade e autonomia de ação.
2. Motivação – incentivar, reconhecer o bom trabalho, recompensar, participar nos resultados.
3. Desenvolvimento – dar recursos às pessoas em termos de capacitação e desenvolvimento pessoal e profissional, treinar, proporcionar informações e compartilhar conhecimentos.
4. Liderança – orientar as pessoas, definir objetivos e metas, avaliar o desempenho, inspirar e abrir horizontes, proporcionar retroação.

Descrição e análise de cargos

Descrever um cargo significa relacionar as tarefas, deveres e as responsabilidades do cargo.

Analisar um cargo significa especificar o que o cargo exige do seu ocupante em termos de conhecimentos, habilidades e capacidades (requisitos físicos e mentais).

O processo de analisar cargos inicia com o exame da estrutura total da organização, passa pela seleção dos cargos a serem analisados, sua descrição e, por fim, sua especificação. O objetivo é criar subsídios para outros subsistemas da Gestão de Pessoas, como planejamento, recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho, remuneração e benefícios.

Existem três métodos básicos para obtenção de dados a respeito dos cargos:

- Entrevista: o entrevistador busca dados a respeito dos cargos, deveres e responsabilidades. Pode ser feita individualmente (com o funcionário), em grupo (quando há grande número de ocupantes do mesmo cargo) ou com o supervisor.
- Questionário: na prática segue o mesmo roteiro da entrevista, com a diferença de que é preenchido pelo funcionário, pelo supervisor ou por ambos. É um meio rápido de coletar informação de um grande número de funcionários e tem custo operacional menor.
- Observação: visão direta daquilo que o ocupante do cargo está fazendo. É aplicável em cargos simples, rotineiros e repetitivos. Pode utilizar um questionário para ser preenchido pelo observador para assegurar a cobertura de todas as informações necessárias.

Recompensas

Recompensar significa uma retribuição, prêmio ou reconhecimento pelos serviços de alguém.

Na abordagem Tradicional, predomina a suposição de que as pessoas são motivadas exclusivamente por incentivos salariais, financeiros e materiais (*homo economicus*). A remuneração obedece a padrões rígidos (como tempo de serviço) dentro de uma política de generalização que se aplica a todos os funcionários, sem levar em conta suas diferenças individuais e desempenho.

A abordagem Moderna supõe que as pessoas são motivadas por uma enorme variedade de incentivos (salários, objetivos, metas, satisfação no cargo e na organização, necessidade de autorrealização etc.). A remuneração obedece esquemas flexíveis (metas, competências), respeitando as diferenças individuais entre as pessoas, com ênfase no desempenho futuro.

A remuneração, os incentivos e os benefícios oferecidos visam aumentar a contribuição que as pessoas dão à organização, porém, podem afetar fortemente os custos laborais. Por isso, é importante uma boa gestão do sistema de recompensas.

As **Recompensas** entregues aos funcionários são classificadas em:

- Não financeiras: afetam a satisfação das pessoas com o sistema de remuneração – reconhecimento, promoções/desenvolvimento, segurança no emprego, qualidade de vida etc.
- Financeiras diretas: salários diretos, comissões, prêmios e bônus pagos pelas empresas em contrapartida a um serviço prestado.
- Financeiras indiretas: salários indiretos definidos em convenções coletivas do trabalho ou planos de benefícios – férias, descanso semanal remunerado, gratificações, gorjetas, horas extras, 13º, adicionais, alimentação e transporte subsidiados, seguro de vida, seguro saúde.

O somatório do salário direto com o indireto resulta na remuneração total do empregado.

Remuneração

Remuneração é o processo que envolve todas as formas de pagamento ou de recompensas dadas aos funcionários e decorrentes do seu emprego.

A remuneração total é constituída de **três componentes principais**, mas a proporção relativa a cada um dos 3 componentes varia de organização para organização.

1. **Remuneração básica –** pagamento fixo que o empregado recebe de forma regular (salário mensal ou salário hora);
2. **Incentivos salariais –** programas desenvolvidos para recompensar aqueles funcionários que tiveram bom desempenho e alcançaram os objetivos traçados (bônus, participação nos lucros etc.)
3. **Benefícios –** adicionais que buscam dar ao funcionário maior facilidade e conveniência (seguro de vida, seguro saúde, refeições subsidiadas etc.).

Políticas Salariais representam o conjunto de decisões tomadas a respeito da remuneração e benefícios concedidos aos colaboradores.

O objetivo principal é criar um sistema de recompensas que seja justo tanto para a organização como para os funcionários.

Uma política salarial deve atender a sete critérios:

1. Adequada – deve distanciar-se dos padrões mínimos estabelecidos pelo governo ou pelo acordo sindical;
2. Equitativa – pagamento proporcional ao esforço, habilidade e capacidade profissional;
3. Balanceada – pacote total de recompensas deve ser razoável;
4. Eficaz quanto a custos – os salários não podem ser excessivos, em função do que a organização pode pagar;
5. Segura – os salários devem ser suficientes para ajudar os empregados a sentirem-se seguros e ajudá-los a satisfazer as suas necessidades básicas;
6. Incentivadora – os salários devem motivar eficazmente o trabalho produtivo;
7. Aceitável para os empregados – as pessoas devem compreender o sistema de salários e sentir que ele representa um sistema razoável para eles e também para a organização.

Benefícios

A remuneração não visa apenas recompensar os funcionários pelo seu trabalho e dedicação, ela serve como reforço positivo por bons desempenhos, os mantém no emprego, gera satisfação e torna a vida mais agradável.

Benefícios constituem pagamentos financeiros indiretos (por meio de recompensas, serviços, ou vantagens) e buscam satisfazer objetivos individuais, econômicos e sociais. Individualmente, procuram atender as necessidades das pessoas, proporcionando uma vida pessoal, familiar e de trabalho mais tranquila e produtiva; economicamente, devem funcionar como um elemento de atração e de retenção de pessoal; socialmente, procuram preencher deficiências, lacunas ou carências das pessoas.

Essas facilidades, conveniências, vantagens e serviços sociais, além do seu aspecto pecuniário ou financeiro, servem para livrar os funcionários de uma série de transtornos e para tornar sua vida mais fácil. Ex.: assistência médico-hospitalar, seguro de vida, alimentação subsidiada, transporte, pagamento de tempo não trabalhado, planos de pensão ou aposentadoria, automóvel, clubes, viagens etc.

Os benefícios sociais estão intimamente relacionados com aspectos da responsabilidade social da organização e procuram ajudar o funcionário no cargo (gratificações, prêmios etc,); fora do cargo, mas dentro da empresa (refeitório, transporte etc.); e fora da empresa (atividades comunitárias.

De modo geral, os benefícios podem ser classificados quanto à exigência legal, à natureza e aos objetivos.

Quanto à exigibilidade legal

Os **benefícios legais** são aqueles exigidos pela legislação trabalhista ou previdenciária ou por convenções coletivas com sindicatos. Exemplos: férias, 13º salário, aposentadoria, salário-maternidade etc.

Já os **benefícios espontâneos** (voluntários ou marginais) são aqueles concedidos por mera vontade da empresa. Exemplos: gratificações, transporte subsidiado, empréstimos aos funcionários, assistência médico-hospitalar, complementação previdenciária etc.

Quanto à natureza

Benefícios monetários são aqueles concedidos em dinheiro e que geralmente geram encargos sociais. Exemplos: férias, 13o salário, gratificações etc.

Benefícios não monetários são oferecidos na forma de serviços, vantagens ou facilidades. Exemplos: refeitório, assistência médica e odontológica, serviço social, clube, horário flexível etc.

Quanto aos objetivos

Benefícios assistenciais visam prover o funcionário e sua família de segurança e previdência. Exemplo: assistência médico-hospitalar, complementação da previdência, creche, serviço de orientação e psicologia etc.

Benefícios recreativos visam proporcionar condições físicas e psicológicas de repouso ou lazer. Exemplos: clubes, música, atividades esportivas, passeios etc.

Planos supletivos proporcionam aos funcionários facilidades e conveniências. Exemplos: transporte, restaurante, estacionamento privativo, horário flexível etc.

Plano de benefícios

O desenho de um plano de benefícios deve levar em conta o retorno sobre o investimento (aumento da produtividade, da qualidade etc.) e a mútua responsabilidade (custeio compartilhado).

Suas etapas envolvem:

1. Estabelecer objetivos e estratégias de benefícios: definir o que se pretende alcançar.
2. Envolver todos os participantes e sindicatos: a participação é necessária para saber o que realmente os funcionários desejam e do que necessitam.
3. Comunicar os benefícios: os funcionários devem conhecer os planos e suas condições.
4. Monitorar os custos.

Os pacotes tradicionais de benefícios fornecem pacotes fechados aos funcionários, porém existe uma tendência moderna em fornecer planos flexíveis, nos quais os funcionários selecionam as próprias opções de benefícios, até esgotarem sua cota orçamentária.

Slides – Cargos, Remuneração e Benefícios

Modelagem do Trabalho

- Cargo - menor unidade de trabalho dentro da organização.
  - Exige um conjunto de competências e atribuições (que variam conforme o nível e a área de atuação)
  - Possui uma posição no organograma.
- Estrutura organizacional rígida e imutável - os cargos são fixos, permanentes e definidos, fechados, individualizados e delimitados.
- Estrutura flexível e adaptável - os cargos são maleáveis, ajustáveis e abertos, interagindo com o ambiente que o circunda.
- 3 modelos: Clássico, Humanístico e Contingencial.

Modelo Clássico de Desenho de Cargos

O homem é simples apêndice da máquina, um mero recurso produtivo.

O trabalho é dividido e fragmentado em partes fracionadas, para que cada pessoa faça apenas subtarefa simples e repetitiva.

Presunção de estabilidade e de permanência: é definitiva e feita para durar sempre.

Ênfase na eficiência das pessoas: o trabalho é medido por meio de estudos de tempos e movimentos.

Modelo Humanístico

- Preocupa-se mais com o contexto do cargo do que propriamente com o conteúdo do cargo.
- Busca incrementar a interação das pessoas entre si (homem como ser social) e com os superiores como meio de satisfazer as necessidades individuais e aumentar o moral do pessoal.
- Lida com liderança, motivação, comunicações, recompensas e assuntos relacionados com as pessoas e sua supervisão.

Modelo Contingencial

- Adequação

de três variáveis



- **Dinâmico** – baseado na mudança e revisão do cargo, delegando tal responsabilidade ao gestor e à equipe de trabalho.
- **Mutável –** em decorrência do desenvolvimento pessoal do ocupante e do desenvolvimento tecnológico da tarefa.

Enriquecimento do Cargo

- Enriquecer é reorganizar e ampliar o conteúdo - aumento gradativo dos objetivos, responsabilidades, desafios - para proporcionar adequação ao ocupante no sentido de aumentar sua satisfação intrínseca.
- Utilizando as 5 dimensões do modelo Contingencial: acréscimo de variedade, autonomia, significado das tarefas, identidade com as tarefas e retroação.
- Pode ser:
  - Lateral - novas responsabilidades no mesmo nível hierárquico
  - Vertical - adição de responsabilidades mais elevadas.

Empowerment

- Aumenta a satisfação dos funcionários no trabalho porque dá a eles um sentimento de realização por dominar várias atividades, de reconhecimento dos usuários de seu trabalho e de responsabilidade sobre a qualidade.
- Quatro bases principais:
  - Poder – dar poder às pessoas, delegar.
  - Motivação – incentivar, reconhecer, recompensar.
  - Desenvolvimento – capacitar, informar, compartilhar conhecimentos.
  - Liderança - orientar, inspirar e abrir horizontes.

Recompensas

- Recompensas são vantagens que as organizações dão aos funcionários, seja por obrigação, seja para mantê-los no emprego, seja para gerar satisfação, seja como reforço positivo por bons desempenhos.

1. Não financeiras: reconhecimento, promoções, desenvolvimento, qualidade de vida etc.
2. Financeiras diretas: salários diretos, comissões, bônus em contrapartida a um serviço prestado.
3. Financeiras indiretas: salários indiretos, planos de benefícios - férias, DSR, gratificações, gorjetas, etc.

Remuneração

- Três componentes principais:

1. Remuneração básica - pagamento fixo que o empregado recebe de forma regular (salário);
2. Incentivos salariais - programas desenvolvidos para recompensar aqueles funcionários que tiveram bom desempenho e alcançaram os objetivos traçados (bônus, participação nos lucros etc.) – Remuneração Variável
3. Benefícios - adicionais que buscam dar ao funcionário maior facilidade e conveniência (seguro de vida, seguro saúde, refeições subsidiadas etc.).

Benefícios

- O desenho de um plano de benefícios deve levar em conta o retorno sobre o investimento (aumento da produtividade, da qualidade etc.) e a mútua responsabilidade (custeio compartilhado).
- Pacotes fechados X pacotes flexíveis
- *Quanto à exigibilidade legal:* legais e espontâneos.
- Quanto à natureza: monetários e não monetários.
- Quanto aos objetivos: assistenciais, recreativos e supletivos.

17

TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO

Os processos de desenvolvimento de pessoas estão intimamente ligados à educação. Qualquer modelo de formação, capacitação, educação, treinamento ou desenvolvimento deve assegurar ao ser humano a oportunidade de ser aquilo que pode ser a partir de suas próprias potencialidades, inatas ou adquiridas.

Há **três estratos** que são atingidos pelos processos de desenvolvimento. **Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas são estratos individuais**, preocupados em como os indivíduos se desenvolvem. O **Desenvolvimento Organizacional é o estrato amplo**, abrangente, preocupado em como a organização aprende e inova.

O objetivo final do desenvolvimento de um colaborador é prepará-lo tanto para sua área de atuação como para possíveis áreas de crescimento profissional, por meio de processos de aprendizagem.

A aprendizagem no ambiente de trabalho ocorre de diversas maneiras. As mais comuns são informação, instrução, treinamento, desenvolvimento e educação.

1. **informação**: unidades ou módulos de aprendizagem disponibilizados em diferentes meios, como links, portais, bancos de dados, folhetos e similares;

2. **instrução**: ações educacionais de estrutura simples, montadas para atender aos objetivos específicos. Exemplos são: manuais, cartilhas, roteiros etc;

3. **treinamento**: eventos de curta e média duração, planejados e avaliados visando à melhoria do desempenho e a criação de situações que facilitem o aprendizado para o trabalho. Geralmente possui programa de atividades, exercícios, provas, textos e materiais complementares. Ex.: cursos e oficinas;

4. **desenvolvimento**: refere-se ao conjunto de oportunidades de aprendizagem que apoia o crescimento pessoal e profissional, sem direcionar a uma carreira específica. Ex.: programas de qualidade de vida no trabalho, orientação profissional e autogestão de carreira, treinamentos etc.; e

5. **educação**: programas ou conjunto de ações de médio e longo prazo que visam à formação e à qualificação profissional contínua, como cursos profissionalizantes, graduação e pós-graduação.

A figura a seguir demonstra a relação entre essas cinco definições. Quanto mais externamente posicionado no diagrama, mais complexo e abrangente é o conceito. As linhas tracejadas trazem a ideia de permeabilidade, ou seja, algumas definições não são estanques e podem ser comuns a dois ou mais itens.



Treinamento

Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à otimização do trabalho presente. Em outras palavras, o treinamento busca a aquisição de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades por um indivíduo que resultam no aumento da performance no cargo atual.

O treinamento é visto como meio para suprir as carências dos indivíduos em termos de conhecimento, habilidades e atitudes, para que estes desempenhem as tarefas necessárias para alcançar os objetivos da organização.

Geralmente, divide-se o processo de treinamento em quatro etapas: **diagnóstico, desenho** (planejamento ou programação), **implementação** (execução) e **avaliação**.

Levantamento de Necessidades	Desenho do Programa	Aplicação do Programa	Avaliação dos Resultados
Diagnóstico da Situação	Decisão quanto à Estratégia	Implementação ou Ação	Avaliação e Controle
• Objetivos da Organização; • Competências Necessárias; • Problemas de Produção; • Problemas de Pessoal; • Resultados da Avaliação do Desempenho.	Programação do Treinamento: • Quem treinar; • Como treinar; • Em que treinar; • Onde treinar, • Quando treinar.	• Condução e Aplicação do Programa de Treinamento através de: • Gerente de linha, • Assessoria de RH, • por ambos; • por terceiros.	• Monitoração do Processo; • Avaliação e Medi-cação de Resulta-dos; • Comparação da Situação Atual com a Situação Anterior. • Análise do Custo/ Benefício.

Diagnóstico

Visa identificar as carências de indivíduos e de grupos na execução de tarefas.

O método mais comum de diagnóstico é o Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT). As necessidades (passadas, presentes e futuras) são verificadas por meio da análise da organização (missão, visão, objetivos), dos recursos humanos (perfil e competências necessárias), da estrutura de cargos (requisitos) e dos treinamentos (objetivos e metas para avaliar a eficiência dos treinamentos).

O LNT pode ocorrer através de questionários ou entrevistas com trabalhadores e chefias, aplicação de testes, observação, ou mesmo por solicitação direta dos interessados.

Os conhecimentos, habilidades e atitudes trabalhados geralmente possuem cunho:

- Técnico ou de tarefa - aquisição de conhecimento específico para a execução de tarefas, como, por exemplo, uso apropriado de equipamentos, sistemas ou ferramentas.
- Organizacional - comportamento no ambiente de trabalho, papéis e responsabilidades.
- Pessoal - auto-organização, autogestão, comunicação e habilidades interpessoais.

Desenho

Visa criar, a partir das necessidades levantadas, as condições de aprendizagem que possibilitarão o desenvolvimento das competências nos funcionários.

Desenhar um treinamento é planejar; definir os parâmetros para maximizar a aprendizagem com menor dispêndio de esforço, tempo e dinheiro; decidir quem, como, em que, por quem, onde, quando e para que treinar.

O treinamento pode ser realizado no cargo ou utilizando técnicas de classe (sala de aula e instrutor). Há diversas técnicas de treinamento:

Leitura: usada para transmitir informações. Envolve uma situação de mão única, na qual um instrutor apresenta verbalmente informação a um grupo de ouvintes, que participam ouvindo e não falando.

Instrução programada: transmite informações sem utilizar um instrutor humano. Pequenas partes da informação são apresentadas individualmente (geralmente por meio de questões de múltipla escolha ou verdadeiro e falso) e o treinando deve escolher sua resposta para mostrar que compreendeu a informação. Pode ser computadorizada, mostra imediatamente se estão certos ou errados e permite o estudo a distância, mas não apresenta as respostas corretas.

Treinamento em classe: é o método mais usado, sendo realizado fora do ambiente de trabalho, em uma sala de aula com um instrutor.

Computer-based training: usa a tecnologia da informação (DVD, CD, disquete e multimídia – gráficos, animações, vídeos etc.).

E-learning: chamado de *Web-based* training, utiliza a internet para transmitir conhecimentos e interagir com os participantes.

Implementação

É a aplicação prática do que foi planejado.

O sucesso de um treinamento passa pela didática e preparo técnico dos instrutores, pela lógica da apresentação dos assuntos, pela qualidade e uso correto dos recursos didáticos e pelo uso da técnica adequada de ensino.

Muitas vezes, a execução do treinamento centra-se na relação instrutor-treinando. Os instrutores podem ser pessoas da própria organização ou de fora, especialistas ou experientes em determinada área ou atividade, que transmitem suas instruções de maneira organizada.

Avaliação

A avaliação, último componente, é a verificação da eficiência, eficácia e efetividade do treinamento. Significa avaliar se o resultado obtido convergiu com o que foi planejado e supriu as necessidades levantadas para aquele grupo, gerando resultados práticos.

O modelo de Kirkpatrick é um dos mais conhecidos em termos de avaliação. Ele a divide em quatro níveis: reação, aprendizado, desempenho e resultado.

a) Reação: é medida imediatamente após o curso; mensura a satisfação e percepção do aluno quanto à experiência de treinamento - conteúdo, metodologia, instalações etc.;

b) Aprendizado: é realizado por meio de testes e avalia se o aluno aprendeu o que foi proposto, se adquiriu os conhecimentos e habilidades;

c) Desempenho: avalia o impacto do treinamento no comportamento e nas atitudes no trabalho;

d) Resultado: mede se houve impacto positivo na organização. Resultados podem incluir aumento da produção e da qualidade, diminuição de custos, redução de acidentes etc.

Posteriormente, foi incluído um quinto nível, chamado Retorno do Investimento (*return on investment* – ROI), que mede o valor que o treinamento agregou à organização em comparação com o que foi investido.

Procurando resumir o que foi abordado até o momento sobre o sistema de Treinamento, pode-se dizer que ele fornece suporte aos objetivos da organização, a fim de suprir as necessidades estratégicas dos projetos e das pessoas. Um programa de capacitação envolve atividades como: identificação das necessidades de treinamento da organização, alinhadas às estratégias; planejamento das ações; uso da metodologia e das ferramentas apropriadas (apostilas, softwares etc); estabelecimento e manutenção da capacidade de treinamento, da estrutura e de seus registros; e avaliação da efetividade do treinamento.

Desenvolvimento

O desenvolvimento é o conjunto de experiências de aprendizagem proporcionadas intencionalmente pela organização para gerar crescimento pessoal e profissional do funcionário.

Seu foco não é no cargo atual, e sim o futuro do trabalhador.

As organizações procuram desenvolver seus funcionários a fim de torná-los membros valiosos e capazes de garantir ótimos resultados a médio e longo prazo.

O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências. Em teoria, um profissional bem desenvolvido possui: formação, experiência, riqueza de contatos (*network*), perfil educador e pesquisador, além do conhecimento e respeito a culturas diversas.

A Gestão do Conhecimento possui um grande papel no Desenvolvimento. Ela identifica o que se sabe e o que se deve saber dentro da organização, buscando priorizar o conhecimento que é crítico, que possui maior relevância. O conhecimento é a base do Capital Intelectual, que envolve tecnologia, informação, habilidades e solução de problemas.

O conhecimento, quando bem aplicado, conduz à inovação e a mudanças positivas. A mudança é um processo composto por três fases:

DESCONGELAMENTO	MUDANÇA	RECONGELAMENTO
É a percepção da necessidade de mudança, quando velhas ideias e práticas são abandonadas e desaprendidas.	**Novas ideias e práticas são experimentadas e aprendidas.** **Identificação** - processo pelo qual as pessoas percebem a eficácia da nova atitude ou comportamento. **Internalizarão** - processo pelo qual as pessoas passam a ter novas atitudes como parte de seu padrão normal de comportamento	**Novas ideias e práticas são incorporadas definitivamente no comportamento.** **Apoio** - suporte por meio de recompensas que mantém a mudança **Reforço positivo** - prática proveitosa que torna a mudança bem-sucedida
Tarefa do gerente: criar a necessidade de mudança	**Tarefa do gerente: implementar a mudança**	**Tarefa do gerente: estabilizar a mudança**
Como: Incentivo à criatividade e à inovação, a riscos e erros. Boas relações com as pessoas envolvidas. Ajuda as pessoas com comportamento pouco eficaz. Minimização das resistências manifestadas a mudança.	**Como:** Identificação de comportamentos novos e mais eficazes. Escolha de mudanças adequadas em tarefas, pessoas, cultura, tecnologia e/ou estrutura. Ação para colocar as mudanças na prática.	**Como:** Criação da aceitação e de continuidade dos novos comportamentos. Estímulo e apoio necessário às mudanças. Uso de recompensas contingenciais de desempenho e de reforço positivo.

Métodos para o desenvolvimento de pessoas

Existem técnicas de desenvolvimento de habilidades pessoais no cargo atual e fora de cargo.

No cargo:

Rotação de cargos: também chamado job *rotation*, significa a movimentação (vertical e horizontal) de pessoas por várias posições na organização com o intuito de expandir suas habilidades, conhecimentos, atitudes e capacidades. Em suma, ela gera uma visão sistêmica e transforma especialistas em generalistas.

Posições de Assessoria: significa dar a oportunidade para que a pessoa com elevado potencial trabalhe provisoriamente sob a supervisão de um gerente bem sucedido em diferentes áreas da organização, ou seja, a pessoa realiza diferentes tarefas com o apoio de um gerente.

Aprendizagem prática: a pessoa se dedica a um trabalho de tempo integral para analisar e resolver problemas em certos projetos ou em outros departamentos.

Atribuição de comissões: dar oportunidade para a pessoa participar de comissões de trabalho e, dessa forma, compartilhar da tomada de decisões, apreender pela observação e pesquisar problemas específicos da organização.

Participação em treinamentos e seminários externos *(outdoor)*: oferece a oportunidade de adquirir novos conhecimentos (que não existem na organização) e desenvolver habilidades conceituais e analíticas.

Exercícios de simulação: busca criar um ambiente similar às situações reais em que a pessoa trabalha, porém, sem os altos custos envolvidos em ações reais indesejáveis. Ex: jogos de empresas (competições internas) e estudos de caso (analisar um problema descrito).

Coaching: *Coach* é, em suma, um treinador que tem a missão de ajudar o seu cliente a atingir objetivos e corrigir eventuais falhas no comportamento. Algumas organizações contratam uma pessoa externa à organização - coach - para assessorar determinado funcionário e orientar seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Fora do cargo:

Mentoring (tutoria): um funcionário sênior (geralmente executivo da cúpula) atua como tutor. Dessa forma, ele patrocina e apoia um funcionário menos experiente, seja servindo de exemplo, seja orientando a pessoa em sua carreira.

Aconselhamento de funcionários: é semelhante à tutoria, mas difere em um aspecto: ocorre quando surge algum problema de desempenho e o foco da discussão é relacionado com o processo de disciplina.

Responsabilidade socioambiental: algumas organizações estimulam a participação de funcionários em atividades socioambientais para que estes tenham maior compreensão da sociedade em que vivem, dos problemas e das possíveis soluções. Nesse sentido, desenvolve-se não só o profissional, mas também o caráter e a participação como cidadão, colaborando para a construção de uma sociedade mais justa.

Gestão da Carreira

Carreira é a sequência de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais, além de expectativas e de imposições da organização e da sociedade.

Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas.

Essas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança.

Um plano de carreira, portanto, orienta, estabiliza e integra as experiências profissionais de uma pessoa em um processo contínuo de interação com a organização, visando atender aos objetivos e interesses de ambas as partes.

Finalidades de um plano de carreira

- Permitir a visualização das oportunidades de crescimento existentes na organização;
- Facilitar a tomada de decisões dos gestores e das pessoas;
- Proporcionar o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas e da organização de forma global;
- Funcionar como alicerce para as demais atividades pertinentes à gestão de pessoas, como Recrutamento, Seleção, Treinamento e Desenvolvimento;
- Assegurar o dinamismo e a transparência para quem está seguindo as exigências de um dado plano de carreira.

Papel da pessoa na gestão da carreira

Quando as pessoas não possuem um projeto profissional, correm o risco de enfrentar:

- Desconforto profissional: desmotivação, desinteresse e insatisfação com a própria carreira, sendo que não houve autodesenvolvimento para mudanças;
- Visão limitada das alternativas: pois nunca pararam para pensar em caminhos;
- Armadilhas profissionais: opção por funções que fazem pouco uso de seus pontos fortes e muito de seus pontos fracos, gerando desgastes e estresse.

Um projeto profissional minimiza tais riscos, pois parte de um autodiagnóstico, ou seja, a pessoa analisa seus pontos fortes e os utiliza como base para decisões na carreira. Portanto, cabe à própria pessoa no planejamento da carreira:

- fazer constante autoavaliação, analisando qualidades, interesses e potencial;
- estabelecer objetivos de carreira e traçar um plano realista para alcançá-lo;
- implementar o plano, capacitando-se para competir pelas oportunidades e para atingir as metas.

Papel da organização na gestão da carreira

A fim de manter funcionários úteis e satisfeitos, a organização deve facilitar o planejamento de suas carreiras por meio de um sistema composto por diretrizes, estruturas e instrumentos de gestão.

As **diretrizes** representam princípios, compromissos entre a empresa e as pessoas, de forma que a cultura e a estabilidade garantam consistência ao sistema.

A **estrutura** molda o sistema, define posições e formas de acesso. Os principais tipos de estrutura são as carreiras em linha, paralelas e em rede.

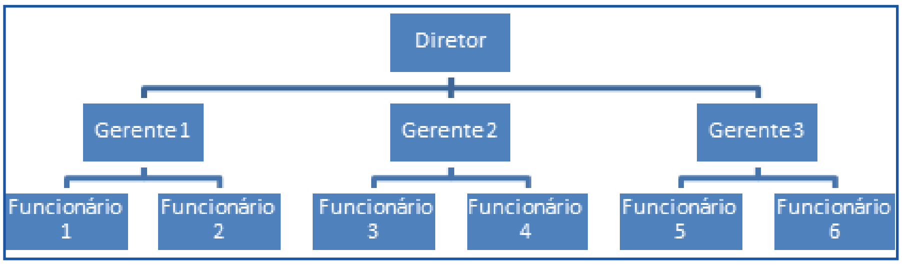
Os **instrumentos de gestão** garantem o fluxo de informações entre pessoas e empresa. Os mais comuns são: instrumentos de autoavaliação, aconselhamentos profissionais, feedbacks, programas de desenvolvimento, divulgação das oportunidades e das demandas por pessoal.

Estruturas de carreira

Existem três formatos principais de carreira – em linha, em rede e paralela –, sendo que as paralelas podem apresentar variações.

Estruturas em linha

A sequência de posições está alinhada em uma única direção e não há alternativas para as pessoas. Dá mais importância aos cargos gerenciais e, uma vez que as posições gerenciais são em número menor, torna-se um fator inibidor do desenvolvimento profissional do indivíduo.



Estruturas em rede

Oferecem várias opções para cada posição na empresa. Propiciam o crescimento do profissional pelo conhecimento profundo em áreas diferentes. Nesse caso, as promoções verticais são mais lentas e a integração entre as diversas áreas é maior.



Estruturas paralelas

Procura valorizar o trabalho do especialista e satisfazer às necessidades individuais dos profissionais. Permite remuneração igual a cada grau, tanto pela ascensão gerencial, como pela linha de especialização técnica.

Totalmente paralela (ou por linha de especialização)

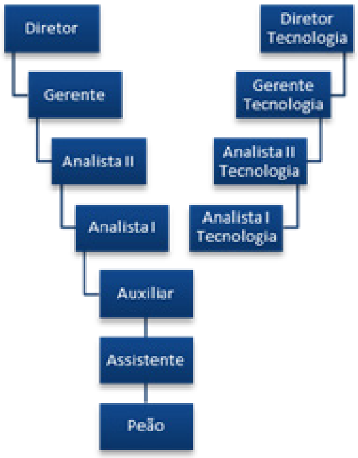
É uma forma amplamente empregada. A opção pelo tipo de carreira por linha de especialização fornece ao funcionário um plano de desenvolvimento em sua área de atuação. Ele inicia o trabalho em certa área e nela vai se especializando até chegar ao topo.



Paralela em Y

A carreira em "Y" permite um crescimento, em termos de cargo e de remuneração, paralelo à estrutura hierárquica tradicional, abrindo para um especialista a possibilidade de ter remuneração básica, benefícios e outras vantagens em níveis equivalentes aos de um gerente, e até um diretor.

Os níveis iniciais são básicos, e, a partir de certo patamar da estrutura da carreira, o profissional pode optar por seguir cargos gerenciais ou tipicamente técnicos.



Vantagens de utilização de um plano de carreira

- Retenção de talentos: as pessoas se sentem motivadas a prosseguir na própria organização, gerando uma diminuição da rotatividade (*turnover*).
- Movimentação de pessoal eficaz e eficiente: dificilmente pessoas incapacitadas serão remanejadas ou promovidas.
- Identificação do perfil necessário: não só voltado para as necessidades atuais da organização, mas também para as futuras necessidades.

Existem algumas limitações na utilização de um plano de carreira: pré-requisitos muito rigorosos podem vetar pessoas capacitadas que não se enquadrem em algumas das exigências; aqueles que não se enquadrarem à nova realidade deverão procurar outra organização que melhor se adapte a suas competências; necessidade de permanente atualização do processo como forma de garantir a adaptação à realidade externa mutante.

Desenvolvimento Organizacional

Desenvolvimento Organizacional (DO) é uma abordagem especial de mudança organizacional na qual os próprios funcionários formulam a mudança necessária e a implementam.

Funciona como um processo planejado e negociado de mudança organizacional, buscando incrementar a eficácia organizacional e o bem-estar das pessoas.

O DO faz um diagnóstico da situação (pesquisa) e uma intervenção para alterar a situação (ação), ou, em outras palavras, aplica conhecimentos das ciências comportamentais para mudar atitudes, valores e crenças dos funcionários a fim de melhorar a qualidade do trabalho e dos resultados.

Percebe-se, portanto, três fases: Diagnóstico - pesquisa sobre a situação atual; Intervenção - ação para alterar a situação atual; e Reforço - incentivo para estabilizar a nova situação.

O DO utiliza variadas técnicas, como treinamento da sensitividade (habilidades interpessoais do grupo), análise transacional (autodiagnóstico dos relacionamentos), desenvolvimento de equipes, consultoria de procedimentos, reunião de confrontação, feedback (retroação de dados).

Educação

Conforme dito anteriormente, a educação é o conceito mais amplo dentre aqueles relacionados ao aprendizado e ao crescimento. Ela é obtida por meio de programas ou conjuntos de ações de médio e longo prazo que visam à formação e à qualificação profissional contínua.

No ambiente organizacional, tem-se a chamada Educação Corporativa.

Educação corporativa

Educação corporativa é mais do que treinamento ou qualificação.

Ela pode ser definida como uma prática coordenada de gestão de pessoas e de gestão do conhecimento, tendo como orientação a estratégia de longo prazo de uma organização.

Trata-se de articular as competências – individuais e organizacionais – com uma cultura de aprendizado contínuo, proporcionando a aquisição de novas competências vinculadas às estratégias. Nesse sentido, práticas de educação corporativa estão relacionadas ao processo de inovação e ao aumento da competitividade das organizações.

A educação corporativa procura desenvolver um "novo trabalhador", que enfatiza as competências, soluciona problemas, trabalha em equipe, pensa e age em sistemas interligados, e assume responsabilidades no trabalho.

Segundo a literatura, a educação corporativa é justificada pela incapacidade do Estado em fornecer para o mercado mão de obra adequada. As empresas, ao invés de esperarem que as escolas tornassem seus currículos mais relevantes para a realidade empresarial, resolveram percorrer o caminho inverso e levaram a escola para dentro da empresa. Desta forma, houve mudanças globais no mercado de educação, fazendo com que organizações chamassem para si essa responsabilidade na direção de projetos educacionais.

Esse modelo educativo oferecido pelas empresas abrange várias modalidades de ensino, tais como: cursos técnicos (inglês, informática etc.), educação básica (ensino fundamental e médio), pós-graduação lato sensu, entre outros.

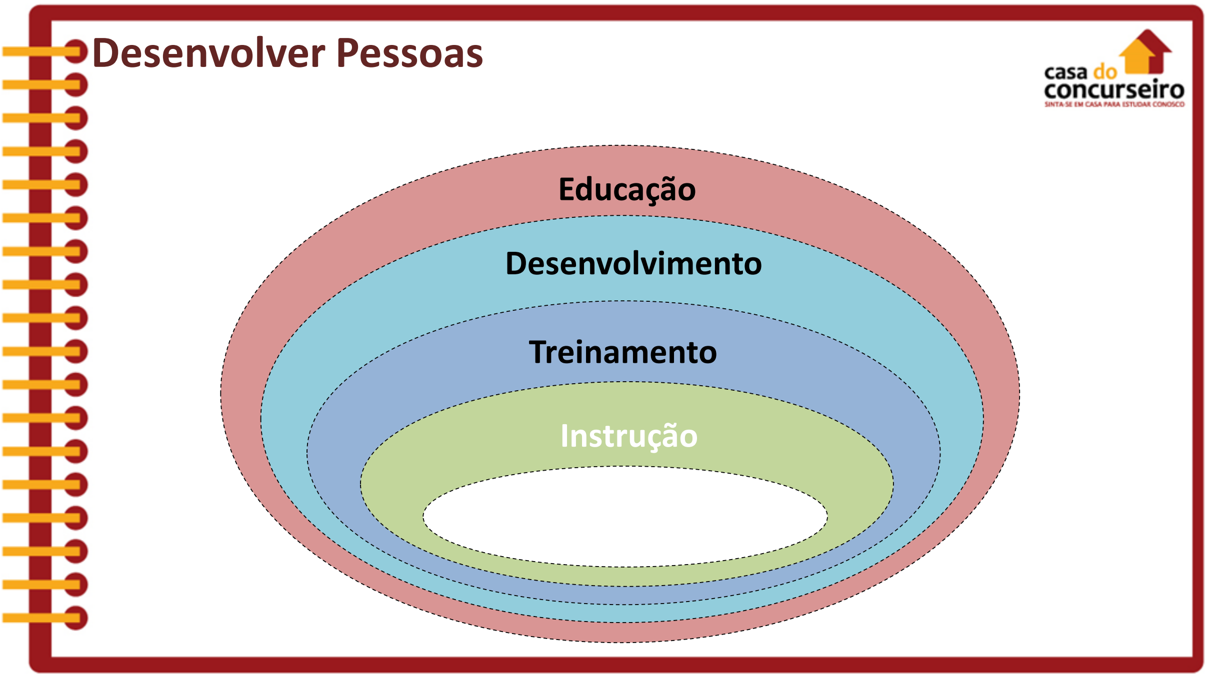
As novas tecnologias representam valiosas ferramentas para a educação corporativa. Através das ferramentas tecnológicas, o trabalhador pode aprender por meio de videoconferências, de cursos ministrados pela Internet, ou até mesmo pela Intranet da empresa. Nesse contexto, não existe mais a necessidade de o trabalhador ausentar-se para fazer a capacitação, uma vez que o conhecimento “vai a ele”.

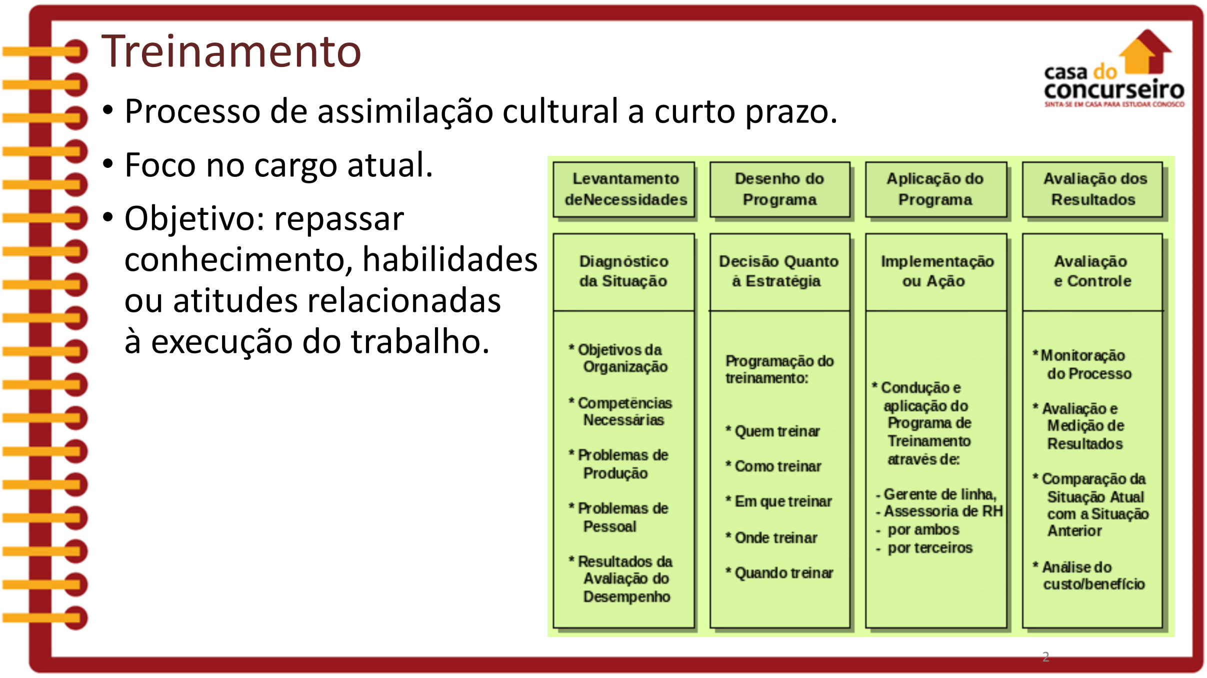
Para gerir este sistema complexo de educação corporativa, algumas instituições criaram Universidades Corporativas. Existem instituições que contam com espaços físicos próprios,

enquanto outras atuam apenas em espaços virtuais, através da modalidade da educação a distância. Algumas capacitam apenas os funcionários, outras ampliam suas vagas a familiares dos funcionários, fornecedores, clientes e à comunidade em geral.

Uma grande dificuldade encontrada pelas empresas está na certificação dos cursos de educação formal. Somente instituições acadêmicas credenciadas pelo Ministério da Educação (MEC) ou secretarias de educação (no caso da Educação Básica) podem emitir diplomas. A estratégia encontrada pelas empresas foi realizar parcerias com escolas e universidades acadêmicas (tradicionais). Essas parcerias podem ser para validar a certificação dos cursos, como também para formatar um curso de acordo com a encomenda da empresa.

Slides – Visão Geral de Treinamento, Desenvolvimento e Educação





Treinamento - estratégias

- Exposição - mão única - instrutor apresenta verbalmente informação a um grupo de ouvintes, que participam ouvindo e não falando.
- Instrução programada - sem utilizar um instrutor humano.
- Treinamento em classe: fora do ambiente de trabalho, em uma sala de aula com um instrutor.
- Computer-based training: usa tecnologia da informação - DVD, CD, disquete, multimídia etc.
- E-learning: internet
- Outros: discussão em grupo, dramatizações, estudos de caso, jogos, leituras

Treinamento - Avaliação

- Nível Organizacional: aumento da eficácia, melhoria da imagem, do clima e do relacionamento empresa-empregados, facilita as mudanças e inovações, aumento da eficiência.
- Nível de Recursos Humanos: reduz o absenteísmo, reduz a rotatividade, aumento da eficiência individual dos empregados, aumento do conhecimento, mudanças nas atitudes e de comportamentos.
- Nível de Tarefas: aumenta a produtividade, melhora a qualidade dos produtos e serviços, reduz o fluxo de produção, melhora o atendimento ao cliente, reduz o índice de acidentes e de manutenção de máquinas e equipamentos.

Treinamento - Avaliação

1) Reação

É medida imediatamente após o curso; mensura a satisfação e percepção do aluno quanto ao conteúdo, metodologia, instalações etc.

2) Aprendizado

É realizado por meio de testes e avalia se o aluno aprendeu o que foi proposto.

3) Desempenho

Avalia se a participação no treinamento refletiu no comportamento e atitudes no trabalho.

4) Resultado

Mede se os objetivos do treinamento foram alcançados, se houve impacto positivo na organização.

Desenvolvimento

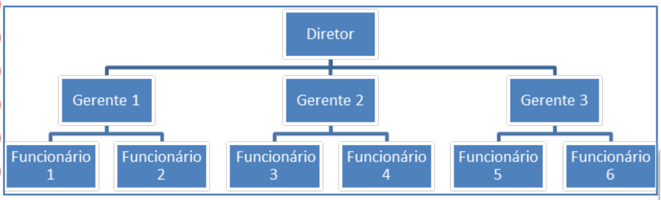
- Conjunto de experiências de aprendizagem para gerar crescimento pessoal e profissional do funcionário - programas de qualidade de vida no trabalho, orientação profissional e autogestão de carreira, treinamentos etc.
- Foco no futuro.
- Gestão da carreira: um plano de carreira orienta e estabiliza as experiências profissionais em um processo contínuo, visando atender aos objetivos e interesses das duas partes.

Métodos de desenvolvimento

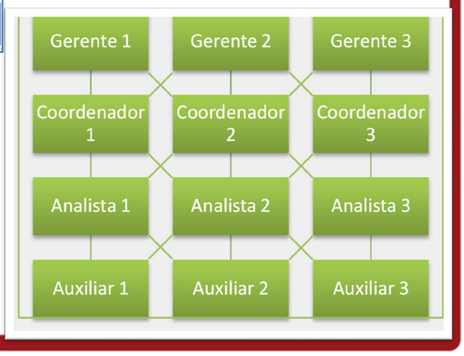
- Rotação de funções/cargos;
- Posições de Assessoria;
- Aprendizagem prática;
- Atribuição de Comissões;
- Treinamentos e seminários externos;
- Exercícios de simulação;
- *Coaching e Mentoring;*
- Aconselhamento;
- Responsabilidade socioambiental;

Desenvolvimento

- Estruturas de carreira:
  - Em linha:



- Em rede:

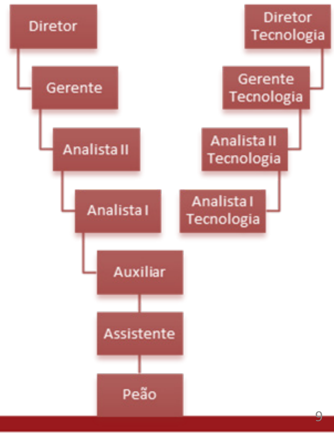


Desenvolvimento

- Estruturas de carreira:
  - Estrutura totalmente paralela:



- Paralela em Y:



Educação

- Conceito amplo. Obtida por meio de programas de médio e longo prazo que visam à formação e qualificação profissional contínua.

- Educação corporativa: mais do que treinamento: <u>prática coordenada de gestão de pessoas e do conhecimento</u>; estratégia de longo prazo de uma organização.

Decreto nº 5.707

Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional:

I - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais;

II - gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição; e

III - eventos de capacitação: cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública.

11

GESTÃO DO DESEMPENHO

Dutra (2012) define desempenho como o conjunto de entregas e resultados de determinada pessoas para a empresa. Ele afirma que o desempenho de uma pessoa divide-se em três dimensões que interagem entre si:

- desenvolvimento (grau de desenvolvimento, potencial alcançado);
- esforço (vontade de entrega, vinculada à motivação e a condições favoráveis na empresa);
- comportamento (atitudes).

Uma avaliação de desempenho busca diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, com o objetivo final de melhorar desempenho das próprias pessoas e da organização.

É um processo de redução da incerteza do colaborador (por meio do feedback sobre seu desempenho) e de consonância (troca de ideias e concordância com a visão de outras pessoas).

O resultado gera vantagens para o próprio avaliado – que pode melhorar seu desempenho no trabalho – e para a organização – que usa as informações como subsídio para outros subsistemas da Gestão de Pessoas: salário, bonificações, promoções, punições, necessidades de capacitação, planejamento da carreira, etc.

A avaliação também é um excelente meio para se localizar problemas de supervisão, gerência, integração, adequação aos cargos, estrutura etc. Para isso, deve atender às seguintes linhas básicas:

- Abarcar tanto o desempenho dentro do cargo, quanto o alcance de metas e objetivos.
- Analisar objetivamente o desempenho (e não subjetivamente os hábitos pessoais).
- Ser aceita por ambas as partes (avaliador e avaliado), demonstrado seus benefícios mútuos.
- Ser utilizada para melhorar a produtividade do indivíduo dentro da organização.

Geralmente, medem-se quatro aspectos principais:

1. **Resultados** concretos e finais que se pretende alcançar em um certo período de tempo.
2. **Desempenho**, ou seja, o comportamento ou meios que se pretende pôr em prática.
3. **Competências** individuais que as pessoas oferecem ou agregam à organização.
4. **Fatores Críticos de Sucesso**, que são aspectos fundamentais para que a organização seja bem sucedida.

Dentro desse contexto, diversos tipos de dados que podem ser aferidos, por exemplo:

- de produção: informações objetivas sobre vendas, unidades produzidas, lucro etc.
- pessoais: rotatividade, absenteísmo, reclamações, elogios etc.
- subjetivos: perguntas qualitativas referentes ao comportamento, atitude, iniciativa, liderança.
- administração por objetivos: se o funcionário atingiu as metas e objetivos traçados diretamente com seu superior.

Quem deve avaliar o desempenho?

Autoavaliação: nas organizações mais abertas e democráticas, é o próprio indivíduo o responsável pelo seu desempenho e sua monitoração, com a ajuda do seu superior, que fornece os parâmetros.

Superior: na maior parte das organizações, cabe ao gerente/supervisor a responsabilidade de linha pelo desempenho dos seus subordinados e pela sua constante avaliação e comunicação dos resultados. O órgão de RH entra com a função de staff de montar, acompanhar e controlar o sistema, enquanto cada gerente mantém sua autoridade avaliando o trabalho dos subordinados.

Indivíduo e gerência: o superior funciona como um guia, fornece recursos e cobra resultados do funcionário. Este, por sua vez, cobra recursos do gerente e avalia o próprio desempenho em função da retroação recebida.

Equipe de trabalho: a própria equipe avalia o desempenho de cada um de seus membros e programa metas e ações de melhoria.

Para cima: a equipe avalia o superior e a estrutura fornecida.

Comissão: uma comissão (geralmente multifuncional) é designada para realizar as avaliações. É criticada pelo aspecto centralizador e foco no passado.

RH: A área de Recursos Humanos/Gestão de Pessoas faz a avaliação. Também é criticada pelo aspecto centralizador.

Avaliação 180º: além da avaliação pela chefia imediata, há autoavaliação e avaliação pelos pares. Obs.: não há consenso sobre os participantes da avaliação 180º. Alguns autores incluem clientes e equipe de trabalho.

Avaliação 360º: conta com a participação do funcionário (autoavaliação) e de todas as pessoas que fazem parte do seu círculo de atuação – o chefe, os colegas e pares, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores, enfim, todas as pessoas ao redor do avaliado – em uma abrangência de 360 graus.

Avaliação Participativa por Objetivos (APPO): participam ativamente o funcionário e o seu gestor.

Métodos tradicionais de avaliação

Relatórios

São procedimentos simples, nos quais os chefes são solicitados a dar um parecer sobre o desempenho de seus subordinados. É rápido e favorece a livre expressão, porém são incompletos e subjetivos, tornando difícil compilar os dados e gerar resultados mensuráveis.

Escalas gráficas

É um formulário no qual as linhas são fatores de avaliação e as colunas os graus. A seguir, dois exemplos.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Nome do Funcionário: ______________________________ Data __/__/__

Departamento/Seção: ______________________________ Cargo: ____________

Desempenho na função: Considere apenas o desempenho atual do funcionário na sua função

Fatores de Avaliação	Ótimo	Bom	Regular	Insuficiente	Fraco
Produção **Volume e quantidade de trabalho executados normalmente.**	Ultrapassa sempre as exigências. Muito rápido.	Ultrapassa às exigências com frequência.	Satisfaz às exigências.	Às vezes, abaixo das exigências.	Sempre abaixo das exigências. Muito lento.
Qualidade **Exatidão, esmero e ordem no trabalho executado.**	Sempre superior. Excepcionalmente exato no trabalho.	Às vezes superior. Bastante acurado no trabalho.	Sempre satisfatório. Sua acuidade é regular.	Parcialmente satisfatório. Apresenta erros ocasionais.	Nunca satisfatório. Apresenta grande número de erros.

Quantidade de produção	1	2	3	4
	Insatisfatória	Regular	Boa	Excelente

São fáceis de planejar e de compreender, permitem uma visão gráfica e global dos fatores de avaliação envolvidos, permitem a comparação de resultados de vários funcionários.

Entretanto, podem ser superficiais e subjetivos (produzindo efeito de generalização das notas – Halo), limitam os fatores de avaliação (sistema fechado, rígido), não há participação ativa do funcionário e apenas o desempenho passado é analisado.

Escolha forçada

O avaliador recebe formulários organizados em blocos com duas ou quatro frases e é obrigado a escolher uma ou duas que melhor expliquem o desempenho do avaliado, ou então uma que melhor explique e outra que mais se distancie.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Funcionário ___________________________________

Cargo ___________________________ Seção _______________

Abaixo você encontrará frases de desempenho combinadas em blocos de quatro. Anote um "x" na coluna ao lado, sob o sinal "+"para indicar a frase que melhor define o desempenho do empregado e também o sinal "-"para a frase que menos define seu desempenho. Não deixe nenhum bloco sem preencher duas vezes.

	Nº	+	-		Nº	+	-
Faz apenas o que mandam	01			Tem medo de pedir ajuda	21		
Comportamento irrepreensível	02			Mantém seu arquivo sempre em ordem	22		
Aceita críticas construtivas	03			Já apresentou queda de produção	23		
Não produz quando está sob pressão	04			É dinâmico	24		
Expressa-se com dificuldade	10			É criterioso ao tomar decisões	31		
Conhece seu trabalho	11			Precisa ser chamado à atenção regularmente	32		
É cuidadoso com as instalações da empresa	12			É rápido	33		
Aguarda sempre por uma recompensa	13			É um pouco hostil por natureza	34		

Seu objetivo é eliminar a superficialidade, a generalização (efeito halo) e a subjetividade, tirando a influência pessoal do avaliador. Além disso, não requer treinamento para sua aplicação.

Seus pontos fracos são a complexidade no planejamento e na construção do instrumento; não proporciona uma visão global dos resultados; não provoca retroação nem permite comparações; é pouco conclusiva e não há participação ativa do avaliado.

Pesquisa de campo

Um especialista em avaliação faz entrevistas padronizadas com a gerência imediata dos avaliados. Nesses contatos obtém-se o máximo de informações sobre o desempenho do empregado avaliado por meio de levantamento das causas, das origens e dos motivos do citado desempenho. Além de possibilitar um diagnóstico seguro do avaliado, o método de pesquisa de campo permite programar o desenvolvimento do funcionário em termos de carreira.

Suas vantagens são o envolvimento da chefia de linha e da função de staff na avaliação, proporcionando profundidade e permitindo foco nos resultados e planejamento de ações para o futuro (treinamento, orientação).

Porém, seu custo operacional é elevado (por exigir assessoria de especialistas), é um processo lento e há pouca participação da avaliado.

Incidentes críticos

O avaliador faz registros do chamado comportamento crítico do avaliado, ou seja, das atitudes extremas. Assim, toda vez que o funcionário realiza um trabalho – ou toma uma atitude – que pode ser considerado muito bom ou muito ruim, o superior faz o registro.

São três fases de aplicação deste método:

1. Observação sistemática, pelo supervisor imediato, do comportamento funcional do avaliado.
2. Registro dos fatos excepcionais no desempenho do funcionário.
3. Pesquisa de atitudes e do comportamento do funcionário analisado.

Tem a vantagem de enfatizar os aspectos excepcionais (altamente relevantes, seja positivamente, seja negativamente), além de ser um método de fácil montagem e aplicação. Porém, não se preocupa com aspectos normais do desempenho e fixa-se em poucos pontos, tendendo à parcialidade.

Listas de verificação ou checklists

É uma simplificação da escala gráfica. É feita uma listagem de fatores a serem avaliados, aos quais o superior atribui uma nota.

	1	2	3	4	5
Acata ordens.			X		
Obedece regras.				X	
Aceita críticas construtivas.				X	
Coopera com os colegas.				X	
Produtividade.					X
Conhecimento técnico.					X
Comunicação.			X		

É uma forma simples de avaliar, porém burocratizada, trata as pessoas como homogêneas.

Método de comparação aos pares (comparação binária)

Comparam-se os empregados dois a dois, anotando-se na coluna da direita o que é considerado o melhor, conforme exemplo abaixo.

Comparação dos empregados quanto à produtividade:	A	B	C	D
A e B		X		
A e D	X			
C e D			X	
A e C	X			
B e C		X		
B e D		X		
Pontuação	**2**	**3**	**1**	**0**

Métodos modernos de avaliação

O foco da avaliação deixa de estar nas atitudes passadas e passa a focar no futuro.

Avaliação Participativa por Objetivos (APPO)

Participam ativamente o funcionário e o seu gestor. Ele segue seis etapas:

1. **Formulação de objetivos consensuais:** o desempenho deverá estar focalizado no alcance desses objetivos e sua avaliação dependerá diretamente disso.
2. **Comprometimento pessoal quanto ao alcance dos objetivos conjuntamente formulados:** aceitação plena dos objetivos – se celebra uma espécie de contrato formal ou psicológico.
3. **Negociação com o gerente sobre a alocação dos recursos e meios necessários para o alcance dos objetivos:** é uma forma de custo para alcançar os objetivos.
4. **Desempenho:** o desempenho constitui a estratégia pessoal escolhida pelo indivíduo para alcançar os objetivos pretendidos.
5. **Constante monitoração dos resultados e comparação com os objetivos formulados:** sempre que possível, o próprio avaliado deverá fazer sua autoavaliação, isto é, saber monitorar os resultados e compará-los com os objetivos traçados.
6. **Retroação intensiva e contínua avaliação conjunta:** muita informação de retroação e, sobretudo, suporte de comunicação para reduzir a dissonância e incrementar a consistência.

Avaliação 360°

Esse sistema é mais compreensivo e as avaliações provém de múltiplas perspectivas, melhorando a qualidade da informação. Participam da avaliação o próprio avaliado (autoavaliação) e todos que o circundam (clientes internos e externos, gerente, outros gerentes, subordinados, colegas de mesmo nível, colegas de outras áreas).

A avaliação 360 graus permite uma visão sistêmica do desempenho individual, pois, baseando-se em diferentes opiniões, o colaborador terá uma visão mais abrangente de suas realizações, a começar pela própria autoavaliação.

Entretanto, é administrativamente complexo combinar todas as avaliações, requer treinamento, pode intimidar e provocar ressentimentos no avaliado e pode haver avaliações conflitivas sob diferentes pontos de vista.

Falhas no processo de Avaliação

As falhas acontecem quando há diferença entre o desempenho real do avaliado e o julgamento feito pelo avaliador.

Alguns comportamentos que podem levar a erros são resultantes de julgamentos e de observações equivocadas, ou seja, erros de percepção. Podem causar, além de resultados injustos e desconectados da realidade, desmotivação, queda dos níveis de produtividade e fracasso do modelo de avaliação de desempenho.

A seguir, as definições dos erros mais comuns.

Efeito Halo (generalização): certo atributo da pessoa é usado para formar a impressão geral sobre ela - é uma generalização. O avaliador descreve o desempenho do servidor baseando-se em impressões prévias favoráveis ou desfavoráveis (antipatia ou simpatia), sem se deter efetivamente aos fatores da avaliação. O efeito halo é altamente influenciado pela "primeira impressão" sobre alguém (tal impressão "contamina" a avaliação). Por exemplo: numa ocasião, um servidor desempenhou determinada tarefa com excepcional competência, e este desempenho foi tão marcante que, a partir de então, tudo o que o servidor fez foi considerado excelente pelo chefe.

Estereótipos (protótipos - desvio): o avaliado é "encaixado" em um grupo/categoria e, a partir disso, as características do grupo lhe são atribuídas. Ex: "japoneses são inteligentes", "velhos são lentos para aprender". É uma espécie de discriminação que esconde as diferenças entre indivíduos.

Complacência (indulgência): decorre da inabilidade do avaliador em observar e identificar diferenças existentes entre os avaliados nos padrões de desempenho estabelecidos em cada ponto da escala de avaliação. Assim, o avaliador nivela desempenhos desiguais e caracteriza-os sempre de forma positiva, atribuindo notas máximas indiscriminadamente, ignorando as características, habilidades e dificuldades individuais.

Rigor (severidade): resulta da inabilidade do chefe em observar e identificar diferenças de desempenho, nivelando desempenhos desiguais e caracterizando-os sempre de forma negativa. Também ignora características individuais, mas credita a todos somente aspectos negativos.

Tendência Central: é comum quando o avaliador não quer caracterizar os comportamentos como ótimos ou péssimos e, assim, considera o desempenho sempre nos pontos médios da escala. Deixa, assim, de valorizar as melhores ações.

Recenticidade (novidade): é a tendência de o chefe considerar apenas os aspectos mais recentes do desempenho do servidor, comprometendo o período total de avaliação. Um exemplo é quando o chefe passa a observar a conduta do servidor apenas quando a avaliação já está próxima.

Percepção seletiva: é a tendência do avaliador de destacar os aspectos de uma pessoa que estejam em consistência com suas próprias necessidades, valores ou atitudes. Exemplo: um gerente de TI vai encontrar problemas de TI, o gerente de RH vai focar aspectos relativos à gestão de pessoas etc. É enxergar o avaliado parcialmente.

Projeção: é a atribuição de características pessoais para outros indivíduos, ou seja, o gestor presume que as necessidades e valores de seus subordinados são iguais às suas. Exemplo: um novo chefe chega a uma área na qual o trabalho é rotineiro. Ele odeia rotina e tenta reformular tudo, pensando que os funcionários também odeiam. Acontece que certas estão ali justamente porque gostam de rotina e, com a reformulação, ficarão totalmente insatisfeitas. A projeção pode ser controlada por meio de autoconscientização e empatia - capacidade de enxergar uma situação como os outros a veem.

Contraste: esse efeito tem duas distintas visões na literatura.

1. as características de uma pessoa são contrastadas com as de outra, em vez de comparadas aos padrões de desempenho estabelecidos. Exemplo: o chefe acaba de fazer a avaliação de um funcionário muito bem quisto. O próximo a ser avaliado será prejudicado, pois o anterior foi excelente.
2. o chefe usa a percepção que tem de si mesmo como padrão de referência para observar o desempenho dos servidores. Se os funcionários são diferentes dele (contraste), serão mal avaliados; se forem parecidos com ele (semelhança), serão bem avaliados.

Expectação: é a tendência de criar ou encontrar em outra situação ou indivíduo aquilo que realmente você espera num primeiro momento. O chefe "cria uma imagem" daquela pessoa e depois fica procurando argumentos para tornar a imagem real.

Feedback

Dar e receber *feedback* (retorno, realimentação) constitui uma das habilidades interpessoais imprescindíveis ao funcionamento produtivo de um grupo humano em qualquer contexto.

O *feedback* é uma característica marcante do processo de avaliação de desempenho, pois informa de forma objetiva e frequente sobre o desempenho de uma pessoa. Tanto o *feedback* positivo – elogios – como o negativo – críticas – devem ser exercitados, para fazer com que as pessoas entendam como estão em relação ao seu trabalho ou ao seu comportamento, permitindo, assim, que reflitam sobre sua atuação e adotem ações de melhoria.

Reações ao Feedback

Negação: não aceitação de que ele – avaliado – é uma pessoa que comete erros ou possui déficits de competência.

Revolta: achar que está sendo perseguido. Nega veementemente seus erros ou disfunções, a ponto de apresentar ações ou comportamentos indesejáveis (insatisfação, agressividade, vitimização etc.)

Indiferença: acha que ninguém é perfeito e considera-se igual a qualquer outra pessoa, com qualidades e defeitos.

Racionalização: procura refletir sobre seus pontos fortes e fracos e considera que pode melhorar seu desempenho.

Aceitação: acha importante a figura do feedback, tanto o positivo quanto o negativo, e considera uma forma de ajuda para crescimento e desenvolvimento.

Punições

Conforme dito anteriormente, a avaliação de desempenho pode servir, em casos extremos, para aplicar sanções disciplinares aos funcionários. É notório que algumas pessoas, em determinados momentos, apresentam problemas e necessitam de ajuda para resolvê-los.

O termo **disciplina** refere-se à atuação de acordo com as regras de um comportamento aceitável pela organização. Todavia, nem todos se adaptam e, em certo momento, será necessária uma ação disciplinar – punição.

A disciplina leva em conta vários fatores, como: gravidade do problema, duração do problema, frequência e natureza do problema, fatores condicionantes (que levaram a tal situação), grau de socialização (grau de formalização e divulgação das regras), histórico das ações disciplinares na organização (busca por equidade) e o apoio gerencial às ações.

As ações de disciplina devem seguir os seguintes procedimentos:

- Comunicação das regras e critérios de desempenho.
- Documentação dos fatos.
- Resposta consistente a violações das regras.

Há três princípios que guiam as ações disciplinares:

1. A ação corretiva é preferível à ação punitiva.
2. A ação disciplinar deve ser progressiva – depende da gravidade do fato, mas, de forma geral, segue a sequência advertência verbal, advertência escrita, suspensão e demissão.
3. Deve ser imediata, consistente, impessoal e informativa.

A disciplina deve, também, ser positiva. Há alguns casos em que a punição, em vez de melhorar o comportamento, gera ressentimento. Nesses, a punição pode ser substituída por sessões de aconselhamento entre empregado e supervisor.

SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS DE RH (SIG-RH)

Os SIG-RH são os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Dados são índices, registros de alguma coisa, elementos identificados em sua forma bruta. Sozinhos, não permitem inferências ou análises completas. Ex.: número de funcionários, quantidade produzida etc. Um **banco de dados** é um local de armazenamento de dados devidamente codificados. É um conjunto integrado de arquivos, relacionados logicamente, organizados de forma a melhorar e facilitar o acesso aos dados.

No caso da área de Recursos Humanos, diversos subsistemas fornecem dados que alimentam os cadastros dos bancos – Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Cargos e Salários, Benefícios, Higiene e Segurança, Avaliação de Desempenho, Registros e Controles de Pessoal etc.

Para terem valor, os dados precisam ser processados e analisados. Dessa forma, eles transformam-se em informação. Ex.: produtividade dos funcionários, custo médio de produção etc.

O que diferencia um **dado** de uma **informação** é o conhecimento que esta última propicia. As empresas têm tratado a informação como um recurso vital. Ela afeta e influencia a produtividade, a lucratividade e as decisões estratégicas das empresas.

Existem três formas de processamento:

Manual: por meio de fichas, talões etc., sem auxílio de máquinas.

Semiautomático: ainda há características dos sistemas manuais, porém já existem máquinas para auxiliar as operações.

Automático: o processo é totalmente automatizado, auxiliado por máquinas, sem a necessidade da intervenção humana.

Um Sistema de RH, portanto, é aquele acessa o banco, processa os dados e gera informações que são utilizadas no processo decisório da organização.

Um SIG de RH geralmente fornece as seguintes funcionalidades:

Total alinhamento do planejamento estratégico de RH.

Registros e controles de pessoal – cargos, remuneração, férias, ponto, treinamentos, disciplina etc.

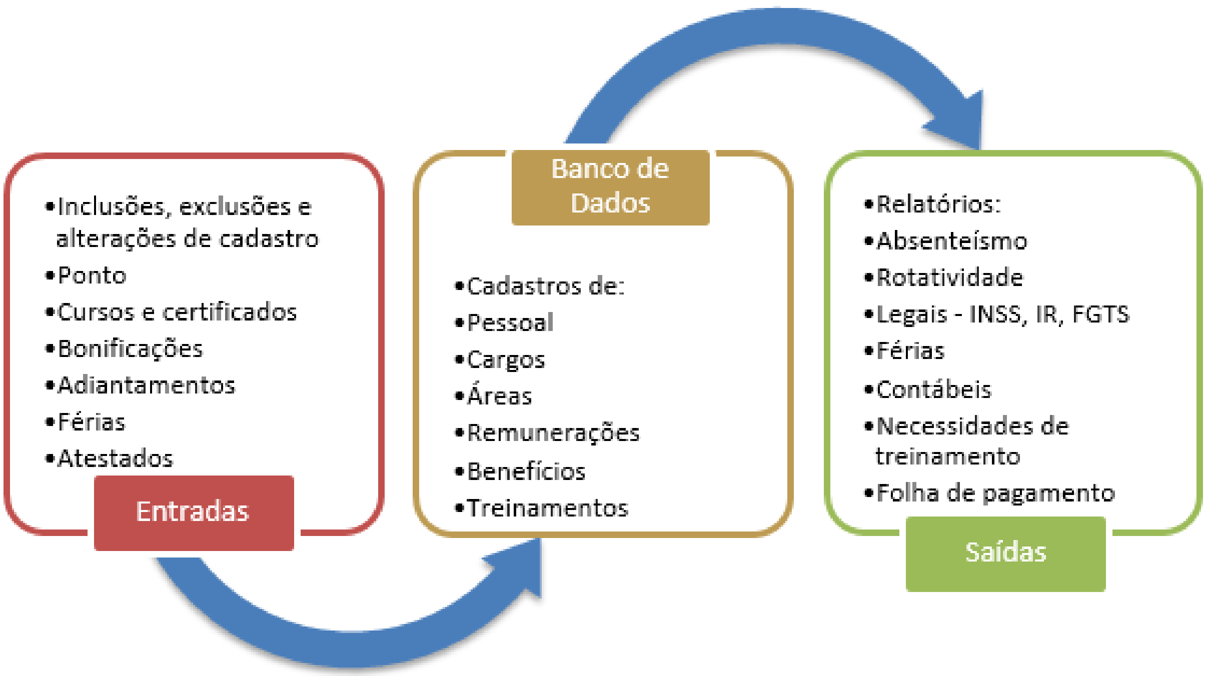
Relatórios operacionais e gerenciais.

Acesso facilitado e interface amigável com os usuários (gestores e funcionários).

Os sistemas de informações gerenciais podem trazer os seguintes benefícios:

- Redução de custos nas operações.
- Melhoria no acesso às informações – relatórios mais rápidos e fáceis.
- Melhoria na produtividade e nos serviços oferecidos.
- Melhoria na tomada de decisões, por meio do fornecimento de informações precisas.
- Estímulo à maior interação entre os tomadores de decisão.
- Fornecimento de melhores projeções dos efeitos das decisões.
- Melhoria na estrutura organizacional, para facilitar o fluxo de informações.
- Melhoria na estrutura de poder, proporcionando maior poder para aqueles que entendem e controlam o sistema.
- Redução do grau de centralização de decisões na empresa.
- Melhoria na adaptação da empresa para enfrentar os acontecimentos não previstos.

Abaixo, um exemplo de fluxo de trabalho de um SIG de RH.



COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O C.O. é o campo de estudo que busca a compreensão do comportamento individual e dos grupos no ambiente de trabalho.

Ele investiga os impactos que os indivíduos, os grupos e a estrutura têm sobre o comportamento humano dentro de uma organização, com o objetivo de utilizar este conhecimento melhorar o desempenho organizacional.

Percebe-se, portanto, 3 níveis de estudo: o indivíduo, o grupo e o sistema organizacional.

- Variáveis individuais: características biográficas como idade, sexo e estado civil; personalidade; valores; atitudes; habilidades; percepção; tomada de decisão individual; aprendizagem e motivação.
- Variáveis grupais: psicologia social; dinâmica de grupos; tomada de decisão em grupo; liderança e confiança; comunicação; equipes de trabalho; conflitos; poder; política.
- Variáveis organizacionais: estrutura organizacional formal; quadro funcional - cargos; hierarquia; planejamento; processos de trabalho; políticas de RH; cultura; mudança.

De modo particular, percebe-se que o C.O. investiga liderança, poder, cultura, grupos e equipes, aprendizagem, percepção, satisfação, motivação, comunicação, atitude, mudança, conflito, entre outros temas que afetam os indivíduos e as equipes nas organizações. Essa amplitude de temas faz com que o C.O. utilize conhecimentos gerados por diferentes ciências, como psicologia, antropologia, sociologia etc.

Ciência	Unidade de Análise	Principais Contribuições
Psicologia	Indivíduo	Personalidade, satisfação, motivação, emoções, treinamento, aprendizagem, avaliação, decisões individuais, seleção.
Psicologia Social	Grupo	Mudança comportamental, comunicação, processos grupais.
Sociologia	Grupo e Sistema Organizacional	Dinâmica de grupo/intergrupo, cultura, poder, comunicação, conflito, mudança.
Antropologia	Grupo e Sistema Organizacional	Cultura, ambiente organizacional, análises comparativas: valores/atitudes.
Ciência Política	Sistema Organizacional	Conflito, poder, políticas intraorganizacionais.

Dentro do C.O. existem variáveis independentes (que são as causas) e as variáveis dependentes (as consequências).

Variáveis independentes:

- Organizacionais: desenho da organização formal, processos do trabalho, funções, políticas e práticas de gestão, cultura etc.
- Grupais: padrões de comunicação, estilos de liderança, poder, níveis de conflito etc.
- Individuais: características biográficas e de personalidade, estrutura emocional, valores e atitudes, capacitação básica etc.

Variáveis dependentes: Produtividade (desempenho), absenteísmo, rotatividade e satisfação, cidadania organizacional.

Equilíbrio organizacional

Na visão da Gestão de Pessoas, ocorre quando as contribuições dadas pelos funcionários são compatíveis, em quantidade e qualidade, com as recompensas ofertadas pela organização.

Postulados básicos

- Uma organização é um sistema de comportamentos sociais inter-relacionados de numerosas pessoas, que são os participantes da organização;
- Cada participante e cada grupo de participantes recebe incentivos (recompensas) em troca dos quais faz contribuições à organização;
- Todo o participante manterá sua participação na organização enquanto os incentivos que lhe são oferecidos forem iguais ou maiores do que as contribuições que lhe são exigidos;
- As contribuições trazidas pelos vários grupos de participantes constituem a fonte na qual a organização se supre e se alimenta dos incentivos que oferece aos participantes;
- A organização continuará existindo somente enquanto as contribuições forem suficientes para proporcionar incentivos para induzirem os participantes à prestação de contribuições.

Conceitos básicos

- **Incentivos ou alicientes**: aquilo **que a organização oferece** (salários, benefícios, prêmios de produção, elogios, promoções, reconhecimento etc.)
    - *Utilidade dos incentivos*: valor de utilidade que cada indivíduo atribui ao incentivo.
- Contribuições: aquilo que cada participante dá à organização (trabalho, dedicação, esforço, assiduidade, pontualidade, lealdade, reconhecimento etc.)
    - *Utilidade das contribuições*: é o valor que o esforço de cada indivíduo tem para a organização, a fim de que esta alcance seus objetivos.

Participantes

Participantes são todos aqueles que recebem incentivos da organização e que trazem contribuições para sua existência. Nem todos os participantes atuam dentro da organização, mas todos eles mantêm uma relação de reciprocidade com ela.

Existem cinco classes de participantes: empregados, investidores, fornecedores, distribuidores e consumidores.

Slides – Comportamento Organizacional

Comportamento Organizacional

- Investiga os impactos que os indivíduos, os grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro de uma organização.
- **3 níveis de estudo: o indivíduo, o grupo e o sistema organizacional**.
  - Variáveis individuais: características biográficas como idade, sexo e estado civil; personalidade; valores; atitudes; habilidades; percepção; tomada de decisão individual; aprendizagem e motivação.
  - Variáveis grupais: psicologia social; dinâmica de grupos; tomada de decisão em grupo; liderança e confiança; comunicação; equipes de trabalho; conflitos; poder; política.
  - Variáveis organizacionais: estrutura organizacional formal; quadro funcional - cargos; hierarquia; planejamento; processos de trabalho; políticas de RH; cultura; mudança.

Comportamento Organizacional

- 5 principais ciências que contribuem para o estudo do CO:

Ciência	Unidade de Análise	Principais Contribuições
Psicologia	Indivíduo	Personalidade, satisfação, motivação, emoções, treinamento, aprendizagem, avaliação, decisões individuais, seleção.
Psicologia Social	Grupo	Mudança comportamental, comunicação, processos grupais.
Sociologia	Grupo e Sistema Organizacional	Dinâmica de grupo/intergrupo, cultura, poder, comunicação, conflito, mudança.
Antropologia	Grupo e Sistema Organizacional	Cultura, ambiente organizacional, análises comparativas: valores/atitudes.
Ciência Política	Sistema Organizacional	Conflito, poder, políticas intraorganizacionais.

Comportamento Organizacional

- Variáveis independentes – causas
  - Organizacionais: desenho, cultura, políticas, etc.
  - Grupais: comunicação, liderança, poder, conflitos, etc.
  - Individuais: idade, gênero, personalidade, valores, motivação, etc.
- Variáveis dependentes – consequências: fatores que são afetados.
  - Produtividade (desempenho), absenteísmo, rotatividade e satisfação, cidadania organizacional.

3

Comportamento organizacional

Equilíbrio Organizacional: reciprocidade

- Consequência da interação psicológica entre a pessoa e a organização - ambos oferecem algo e esperam algo em troca.
  - Incentivos ou alicientes: aquilo que a organização oferece
    - Utilidade: valor que a pessoa dá ao incentivo.
  - Contribuições: aquilo que cada pessoa dá à organização
    - Utilidade: valor que o esforço de cada indivíduo tem para a organização.

4

Desempenho

- No contexto do Comportamento Organizacional:

DESEMPENHO

=

Capacidade pessoal (conhecimentos + habilidades)

+

Motivação (atitudes)

+

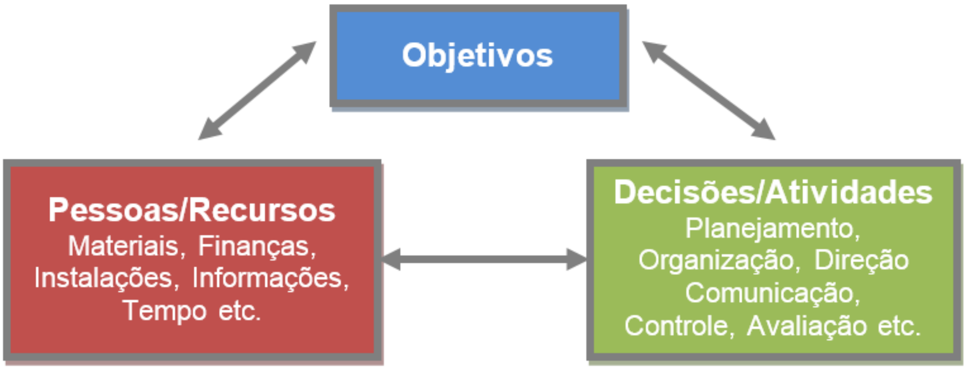
Suporte Organizacional

5

CULTURA ORGANIZACIONAL

Organizações são agrupamentos de pessoas e de recursos realizando atividades a fim de alcançar objetivos comuns. Uma organização tem uma razão de ser, uma missão, e para que esta seja executada com mais eficiência é necessário que haja uma relação estável entre as estratégias, as decisões, as atividades e os recursos disponíveis.

Uma organização é o resultado de como seus membros pensam, sentem e agem.



Sabe-se que as atividades variam de uma organização para outra. Também é notório que há relações espontâneas que ocorrem em toda atividade humana, sem qualquer objetivo determinado, consciente ou preciso. O trabalho, por ser uma atividade tipicamente grupal, engloba essas duas faces das organizações: as relações formais e informais.

A partir dessa abordagem, pode-se concluir que cada organização é um sistema social complexo, com características próprias, únicas, que são aprendidas e compartilhadas por um grupo de pessoas. Isso é a Cultura Organizacional.

Todas as organizações desenvolvem uma cultura (sua própria cultura, sua identidade).

O elemento mais simples e mais explícito da cultura, que exemplifica esse processo, é a linguagem: todos os grupos desenvolvem uma linguagem particular.

Exemplo: estudantes de Administração lidam com palavras como *feedback, benchmark, empowerment*. Quem reconhece essas palavras, inconscientemente, está aculturado em Administração. Para um estudante de Direito, porém, essas palavras podem não ter significado algum, o que exemplifica o contraste entre as culturas.

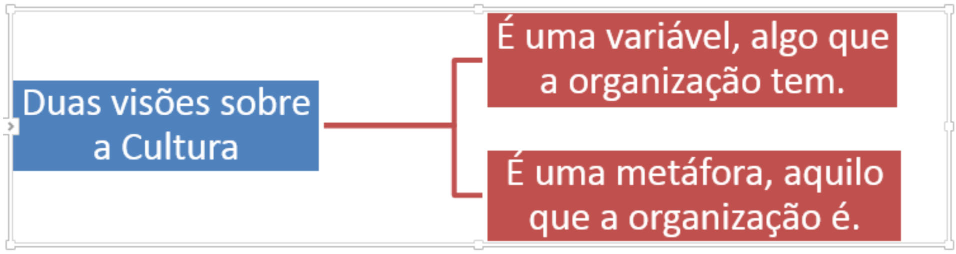
As pessoas que integram um grupo nem sempre têm consciência de seus próprios valores culturais. Para um observador externo, no entanto, alguns desses valores são evidentes.

Importante ressaltar que Cultura Organizacional é um conceito descritivo, ou seja, se refere à forma como os funcionários percebem as características da organização, e não ao fato de eles gostarem ou não delas. Isso diferencia o conceito de Cultura do conceito de Satisfação no trabalho (que é avaliativo).

Principais Definições

Diversos autores pesquisaram e apresentaram suas visões do que é cultura e qual seu impacto nas organizações.

As teorias podem ser enquadradas em dois grandes grupos (ou visões):



Edgar Schein é um dos autores mais bem conceituados na literatura de cultura organizacional. Ele acredita que a

> "[...] cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos que um grupo assimilou na medida em que resolveu os seus problemas de adaptação externa e integração interna e que, por ter sido suficientemente eficaz, foi considerado válido e repassado (ensinado) aos demais (novos) membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas."

Ele sugere que a cultura serve para a sobrevivência da organização, uma vez que possibilita a adaptação ao meio ambiente estratégico e a coordenação das atividades internas. Se a adaptação for bem sucedida, a tendência será evoluir na mesma direção. Caso contrário, a tendência será a correção para outra direção.

É necessário, portanto, avaliar se os paradigmas culturais de uma organização apoiam ou impedem os seus objetivos e estratégias.

Geert Hofstede, outro autor de destaque, conclui que a cultura organizacional

> "[...] pode ser definida como a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra".

Para ele, a cultura organizacional é:

- Holística: uma visão do todo – o todo é mais do que a simples soma das partes, pois a cultura é um conjunto riquíssimo, fruto das relações, conhecimentos, experiências etc. das pessoas da organização;
- Determinada historicamente: reflete a história da organização, desde seus fundadores até os dias atuais;

- Relacionada com os estudos de antropólogos: heróis, rituais e símbolos coletivos;
- Construída socialmente: criada e preservada pelas pessoas que em grupo formam a organização;
- Difícil de mudar: embora não haja acordo sobre o grau de dificuldade.

Outros autores trazem as seguintes definições sobre a Cultura Organizacional:

  - O repertório de experiências, conhecimentos e valores que se desenvolvem e que são transmitidos aos novos integrantes.
  - Padrão de crenças e valores compartilhados que ajuda os indivíduos a compreender o funcionamento organizacional e, além disso, proporciona aos mesmos normas de comportamento a serem seguidas dentro da organização.
  - Conjunto de hábitos, crenças, símbolos, tradições, interações e relacionamentos sociais, estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhadas por todos os membros da organização. Representa a maneira tradicional/costumeira de pensar e orienta o comportamento de seus membros.
  - Conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema, sendo composta de três elementos: a tecnologia, os preceitos e o caráter.

- **Tecnologia** é o conjunto de instrumentos e processos utilizados no trabalho organizacional, inclusive em suas relações com o ambiente externo, incluindo-se aí: máquinas, equipamentos, divisão de tarefas, estrutura de funções, leiaute, racionalização do trabalho, recursos materiais, cronogramas, redes de comunicações, linguagem etc.;
- **Preceitos** são os regulamentos e valores, explícitos e implícitos, que regem a vida organizacional, incluindo-se aí: política administrativa, costumes sociais, estilos de gerência, rituais, cerimônias, tabus, tradições, dogmas, padrões de conduta esperada etc.;
- **Caráter** é o conjunto das manifestações espontâneas dos indivíduos que compõem a organização: alegria, agressividade, medo, tensão, entusiasmo, carinho, apatia, etc.

A cultura é algo presente na estrutura, nos processos e nas pessoas de uma organização, interferindo de forma determinante no seu desempenho. Tais características tornam a cultura muito difícil de sofrer mudanças – mas não é impossível mudá-la.

No processo de análise da cultura organizacional é importante destacar que nenhuma organização é igual à outra, ou seja, cada uma possui sua própria identidade. Existem, por exemplo, culturas conservadoras, que se caracterizam por sua rigidez e tradição, e culturas adaptativas, que são flexíveis e maleáveis.

Formação e Desenvolvimento

A cultura permeia toda organização, desde o recrutamento e a seleção de candidatos até os estilos de gestão e as decisões estratégicas.

Ela é uma percepção comum mantida pelos membros da organização e é transmitida através de seus elementos, que podem ser mais ou menos visíveis, formais ou informais, de acordo com sua influência sobre os integrantes da instituição.

Criação

Os fundadores são os principais responsáveis pela criação da cultura, pois têm a visão daquilo que a organização deve ser. Fundadores:

1. Contratam/mantêm funcionários que pensem da mesma forma que eles;
2. Doutrinam e socializam esses funcionários;
3. Agem como modelo que encoraja os funcionários a assimilarem valores e premissas.

Desenvolvimento

São as práticas da organização que visam a manter a cultura viva: histórias (relatos), rituais (atividades), símbolos (objetos, ações com significados especiais), linguagem (símbolos verbais), dentre outras formas.

Os líderes, devido ao seu poder, colaboram fortemente na disseminação da cultura.

Outra forma de manter a cultura é a socialização (ou aculturação), definida como o processo pelo qual os indivíduos aprendem a maneira de ser, de fazer e de agir em uma sociedade, ou organização. Pode ser dividida em três estágios:

1. Pré-chegada (expectativa e preparação) – é o reconhecimento de que cada indivíduo chega com um conjunto de valores, atitudes e expectativas.
2. Encontro (ingresso) – o novo membro vê o que a empresa é realmente e confronta a possibilidade de que as expectativas (sobre o trabalho, os colegas, o chefe e a organização de maneira geral) e a realidade podem não ser as mesmas.
3. Metamorfose (ajustamento e integração) – ele resolve os possíveis problemas surgidos no estágio do encontro e as mudanças acontecem para se adaptar aos valores e normas de seu grupo.

Para Schein, as organizações desenvolvem suas próprias culturas por meio de 3 aspectos:

a) pela manutenção dos elementos da cultura que estão relacionados ao sucesso da organização;
b) pelo alinhamento das várias subculturas;
c) pela identificação e mudança dos elementos menos funcionais, à medida que as condições do ambiente externo mudam (dinamismo).

Opções de socialização

- Formal – diferenciação explícita dos novatos (ex: programas de integração e orientação) ou Informal – coloca o novato em seu cargo com pouca ou nenhuma atenção especial.
- Coletiva (processados por um conjunto idêntico de experiências – serviço militar) ou Individual.
- Uniforme (fixa – estágios padronizados de transição da etapa de entrante para a etapa de funcionário) ou variável.

- Seriada (papéis de encorajamento – programas de aprendizagem, tutoria) ou randômica (aleatória – os novos funcionários ficam à vontade para atuar por conta própria).
- Reforço (investidura – reforça certas características e atitudes) ou eliminação (despojamento – neutraliza características indesejáveis.

Métodos de Socialização

- Processo seletivo;
- Conteúdo do cargo;
- Supervisor como tutor;
- Equipe de trabalho;
- Programa de integração (indução).

A Fábula dos Macacos

A seguir, uma pequena história para ajudar a retratar como funciona a criação e o desenvolvimento (aprofundamento) de uma cultura organizacional:

Um grupo de cientistas e pesquisadores colocou cinco macacos numa jaula. No meio da jaula colocaram uma escada e, sobre ela, um cacho de bananas.

Quando um macaco subia a escada para pegar as bananas, um jato de água gelada era jogado nos que estavam no chão, causando-lhes grande incômodo. Depois de certo tempo, quando um macaco subia a escada para pegar as bananas, os outros que estavam no chão o pegavam e o enchiam de pancada. Passou mais um tempo e nenhum macaco tinha coragem de subir a escada, apesar da tentação das bananas.

Então substituíram um dos macacos por um novo. A primeira coisa que ele fez foi subir a escada, sendo prontamente retirado e surrado pelos outros. Depois de algumas surras, o novo integrante do grupo não subia mais a escada.

Um segundo substituto foi colocado na jaula e o mesmo ocorreu, tendo o primeiro substituto participado com entusiasmo da surra ao novato. Um terceiro foi trocado e o mesmo ocorreu. Um quarto e, finalmente, o último dos cinco macacos iniciais foi substituído. Os pesquisadores então tinham na jaula um grupo de cinco macacos que, mesmo nunca tendo tomado um jato de água gelada, continuavam batendo naquele que tentasse pegar as bananas.

Se fosse possível perguntar aos macacos por que eles batiam em quem tentasse subir a escada, com certeza, dentre as respostas, a mais frequente seria: "– Não sei, mas as coisas sempre foram assim por aqui."

Características Gerais

Com base nas definições de diversos autores, pode-se exemplificar as seguintes características:

- Estabilidade Estrutural – para algo se tornar cultural, além de ser compartilhado com os integrantes do grupo, precisa ser reconhecido como estável.

- Profundidade – é a parte inconsciente para o grupo, sendo menos tangível e menos visível que outros aspectos desse grupo.
- Largura – é penetrante e influencia todos os aspectos de como a organização procede com suas atividades, seus vários ambientes e operações internas.
- Padrão ou Integração – sugere que os rituais, o clima, os valores e os comportamentos formam um conjunto coerente; esse padrão ou integração é a essência da cultura.
- Determinada historicamente (pelos fundadores e líderes).
- Construída socialmente: criada e preservada pelas pessoas da organização.
- Cada organização forma a sua própria cultura.
- Não é inata, é aprendida.
- Não é estática, é dinâmica.
- Composta por normas formais e informais.
- Representa a maneira tradicional e costumeira de pensar.
- Orienta o comportamento das pessoas – padrão(ões).
- Interfere no desempenho.
- Difícil de mudar, mas não há acordo sobre o grau de dificuldade.

Importante: não existe a cultura melhor ou pior, a certa ou a errada – é necessário avaliar se a cultura de uma organização apoia ou impede os seus objetivos e estratégias.

Componentes (Elementos) e Níveis

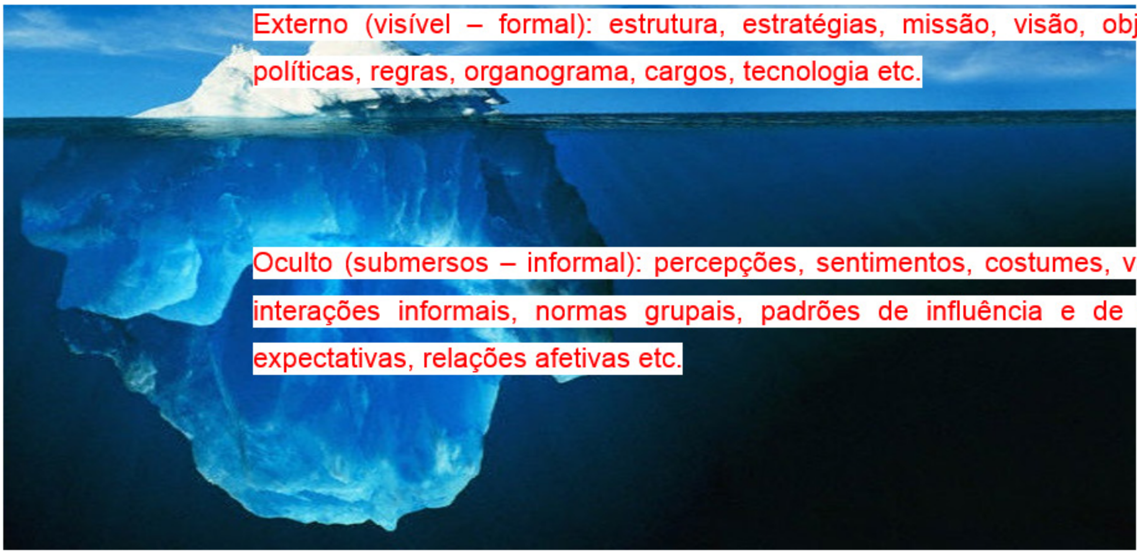
A análise da cultura organizacional é uma tarefa complexa, porque nem todos os seus elementos são visíveis.

Para se conhecer uma cultura, é necessário diagnosticá-la de acordo com os diferentes níveis de seus elementos. O **nível é o grau no qual o elemento cultural é visível ao observador**.

Os componentes que se situam no nível mais externo são os que se podem observar diretamente. Os componentes que se situam nos níveis mais profundos não se revelam diretamente à observação e são mais difíceis de analisar.

Modelo do Iceberg

Uma das formas de expressar os níveis é pela figura do iceberg: a parte na superfície da água é facilmente visível; já a parte inferior, oculta sob a água, está fora da visão e depende de um estudo mais aprofundado para ser identificada.



Aspectos formais são facilmente perceptíveis e publicamente observáveis. Geralmente são ditados pela estratégia e decorrem da estrutura organizacional e das atividades. Ex.: missão, visão, objetivos, estratégias, políticas, regras, organograma, cargos, métodos e procedimentos, tecnologia, medidas de produtividade física e financeira etc.

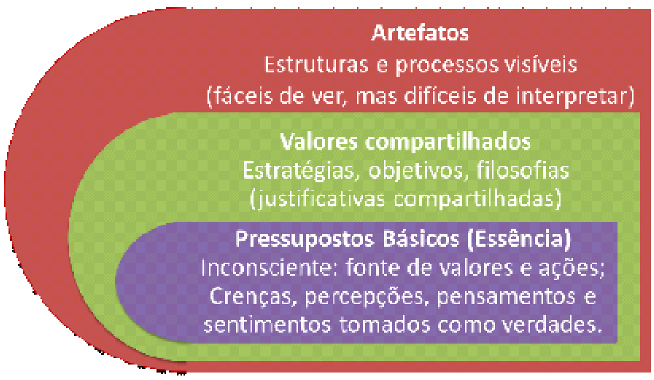
Já os **aspectos informais** são componentes ocultos. São manifestações tangíveis ou intangíveis de valores compartilhados pelos membros da organização. Não estão registrados em manuais, tampouco em organogramas, pois são aspectos sociais e psicológicos. Variam de valores muito específicos de certos grupos até os que são guias gerais de comportamento. Dentre estes componentes pode-se citar: percepções, sentimentos, atitudes, valores, padrões de influência e poder, expectativas, interações informais, normas grupais etc.

Alguns autores estimam que o nível externo (visível – formal) corresponde a apenas 10% a 20% da cultura. Os 80% ou 90% restantes advém da organização informal.

Modelo de Schein

Artefatos, Valores compartilhados e Pressuposições básicas são os três níveis definidos por Schein, que vão desde o muito visível ao muito tácito e invisível.

Artefatos (superficial, observável)



Esse primeiro nível da cultura é composto pelos **fenômenos que são vistos**, sentidos e ouvidos ao se deparar com um novo grupo. São os sintomas da cultura desse grupo.

São considerados artefatos: organização do ambiente físico, arquitetura, linguagem, tecnologia, produtos, cria-

ções artísticas, modos de vestir, discursos, maneiras de demonstrar emoções, mitos, heróis, histórias, lemas, cerimônias, padrões de comportamento visíveis, processos organizacionais, dentre outros.

Interessante saber que, apesar de ser fácil de ser observar, às vezes são difíceis de interpretar por um observador externo que não conhece o histórico da organização.

Valores compartilhados (justificativas da organização)

É o segundo nível, um pouco menos perceptível. São os processos conscientes de pensamento que justificam as decisões e ações. Funcionam como justificativas aceitas por todos os membros e definem por que as pessoas fazem o que fazem.

Este nível já não é tão visível, e para identificá-lo é necessário maior tempo de convívio, ou entrevistas com alguns membros da organização, ou análise de documentos.

Valores se originam a partir de um processo de transformação cognitiva, muitas vezes criados originalmente pelos fundadores da organização, ou pelas lideranças. Ex.: ao se deparar com uma situação nova, o grupo irá acatar a solução proposta pelo líder. Se funcionar e se o grupo compartilhar a percepção de sucesso, este valor se transformará num valor compartilhado. Na sequência, se as ações baseadas no valor continuarem a proporcionar sucesso, ele se transformará em um pressuposto compartilhado (nível 3).

São conscientes enquanto podem ser debatidos, testados e contestados. Quando são "automáticos / inconscientes" passam ao 3º nível.

Pressuposições básicas (pressupostos, inconsciente)

É o nível mais profundo, íntimo e oculto, onde reside a **essência da cultura**.

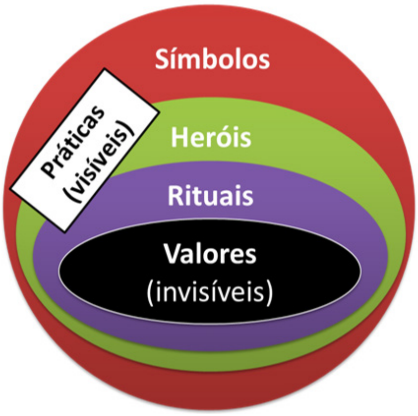
São as **crenças inconscientes**, verdades implícitas, percepções e sentimentos nos quais as pessoas acreditam. Formadas a partir das experiências vividas em conjunto, esse processo resulta nos mitos e crenças não confirmadas, porém aceitas sem questionamento ou análise.

Uma vez que um grupo desenvolve um conjunto de tais pressupostos, as pessoas ficarão mais confortáveis ao conviver com outras do mesmo grupo e desconfortáveis em grupos com outros pressupostos (pois elas não entenderão o que está acontecendo ou perceberão as ações erroneamente).

Modelo de Hofstede

É composto por quatro elementos.

Os símbolos, heróis e rituais constituem as práticas da organização, as manifestações visíveis que são resultado dessa cultura. O núcleo da cultura (que explica as ações) é formado pelos valores.



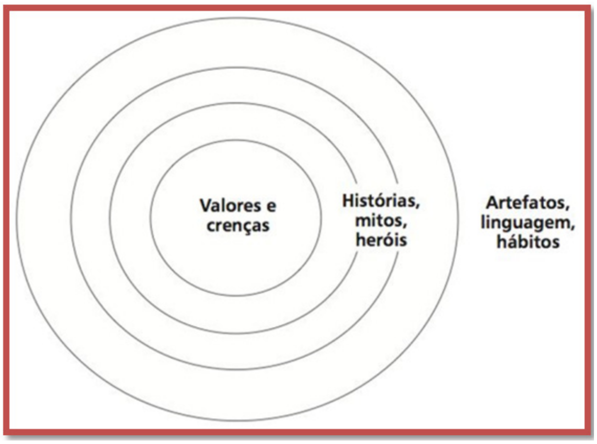
Tanto Hofstede como Schein afirmam que há elementos na cultura que só podem ser decifrados a partir da convivência com os grupos.

- **Símbolos** – compreendem as palavras, gestos, ações e objetos que têm significado especial dentro da organização.
- **Heróis** – personagens vivas ou mortas, reais ou imaginárias, revestidas de prestígio na cultura, frequentemente lembradas e que servem de modelo (positivo ou negativo) de comportamento para seus membros.
- **Rituais** – atividades coletivas, muitas vezes supérfluas do ponto de vista técnico, mas socialmente indispensáveis.
- **Valores** – sentimentos raramente discutíveis, quase sempre inconscientes e não diretamente observáveis, mas revelados através de comportamentos alternativos.

Modelo de Maximiano

Percebe-se, pelo modelo de Maximiano, que o nível mais externo (facilmente visível) é composto pelos artefatos, pela linguagem e pelos hábitos comuns das pessoas.

O nível mais profundo (que não se revelam facilmente e são difíceis de analisar) são os valores e crenças.Os elementos da cultura, segundo o autor, são:



1. Artefatos: componentes mais visíveis da uma cultura - arquitetura, veículos, roupas, produtos etc.

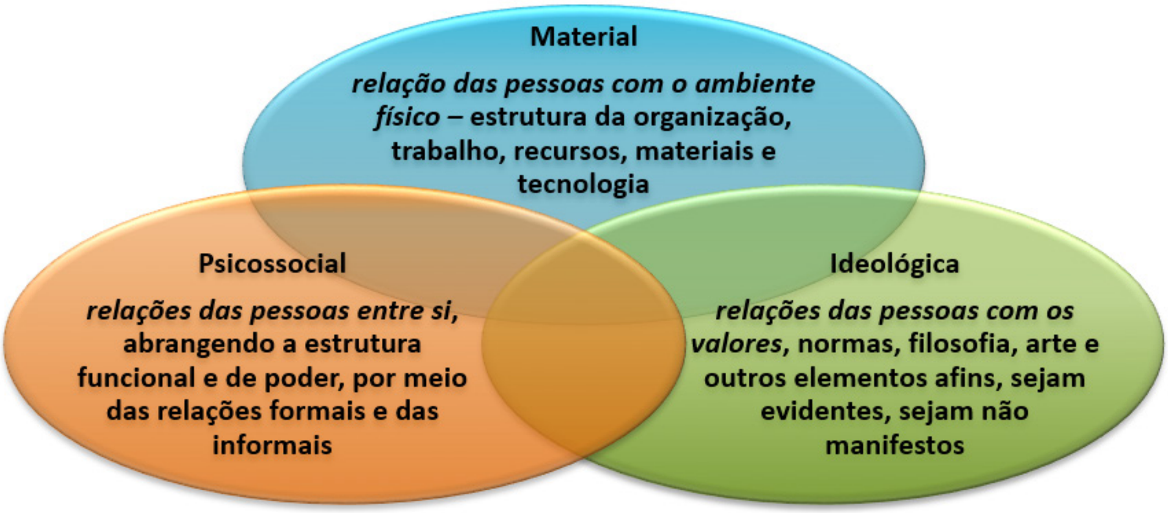
2. Tecnologia: as organizações transformam o conhecimento e a experiência em recursos, produtos e serviços. Tecnologia é esse repertório de conhecimentos utilizados pelas pessoas e organizações para resolver problemas.

3. Símbolos: comportamentos e objetos que carregam e transmitem mensagens e significados dentro de uma cultura organizacional - cerimônias, rituais, histórias, mitos, imagens, hábitos, linguagem, arquitetura, vestuário etc.

4. Valores: estão no íntimo da cultura organizacional - crenças, preconceitos, ideologia, atitudes e julgamentos compartilhados nas organizações.

Modelo de Alves

A cultura, tanto na sociedade quanto na organização, é composta de três dimensões **interdependentes**: a material, a psicossocial e a ideológica.



Resumo dos Elementos

Alguns dos elementos da cultura organizacional mais frequentemente citados na literatura estão descritos a seguir.

ELEMENTO	DESCRIÇÃO
Valores	Tudo aquilo que a organização considera importante para preservar, realizar e manter a imagem e o sucesso.
Cerimônias	Eventos especiais nos quais os membros da organização celebram os mitos, heróis e símbolos da empresa .
Ritos	Atividades cerimoniais destinadas a comunicar ideias específicas ou a realizar determinados propósitos (de passagem; de degradação; de confirmação; de reprodução; para redução de conflitos; de integração).
Rituais	Ações regularmente repetidas para reforçar normas e valores culturais.
Histórias / Estórias	Relatos de eventos passados que ilustram e transmitem normas e valores culturais mais profundos.
Mitos	Histórias imaginárias usadas para reforçar algumas crenças e que ajudam a explicar atividades ou eventos que de outro modo poderiam ser confusos.
Heróis	Pessoas de sucesso, frequentemente citadas como exemplo, que corporificam os valores e o caráter da organização e de sua cultura. Pode ser o fundador, um gerente marcante etc.
Heróis	Objetos, ações, eventos dotados de significados especiais e que permitem aos membros, organização trocarem ideias complexas e mensagens emocionais.

Linguagem	Conjunto de símbolos verbais que geralmente reflete a cultura particular da organização.
Tabus	Questões proibidas pela organização, inquestionáveis. Estão presentes, mas nem sempre explicitadas.
Etiqueta	O que é de "bom tom". Ex.: pronomes de tratamento, roupas etc.
Cânones	Preceitos eclesiásticos. Ex.: missão, visão, regulamentos etc.
Normas	Presentes em todas as organizações, definem os limites do comportamento esperado – aceito – e o não aceito – punido. Podem ser formais ou informais.
Comunicação	Processo de troca de informações que é essencial na vida da organização. Pode se formal ou informal; via oral, escrita, gestos, comportamentos, transações simbólicas.

Tipos / Modelos de Cultura

Cultura Dominante, Subculturas e Contracultura

As organizações, em sua maioria, possuem uma cultura dominante e diversas subculturas.

A **cultura dominante** expressa os valores essenciais compartilhados pela maioria dos membros da organização – é a cultura organizacional.

As culturas organizacionais geralmente dividem-se em **subculturas**, pois, à medida que crescem, as organizações criam departamentos que se diferenciam em termos de objetivos, de localização, de produtos, de tipos de pessoas empregadas etc. (exemplo: marketing, contabilidade e gestão de pessoas são áreas diferentes, com perfis de especialistas diferentes).

As subculturas se referem à coexistência de diversas culturas dentro de uma mesma organização. Representam atitudes e pontos de vista diferentes, os quais refletem problemas, situações ou experiências específicos de certos grupos.



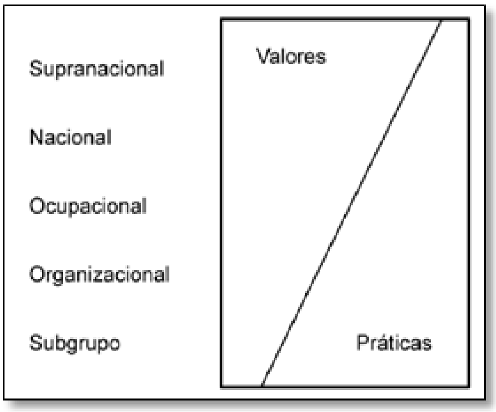
As subculturas, portanto, são formadas por membros de um grupo particular que possuem valores específicos – mesmos ideais, funções similares, conhecimentos étnicos e religiosos etc. –, podendo enfraquecer a organização caso haja conflitos com a cultura dominante e seus objetivos.

Geralmente, uma subcultura incluirá os valores essenciais da cultura dominante, além de valores específicos da sua área (ocupacional) e da cultura local (regional, nacional).

Há também o conceito de **contracultura**, que é a cultura peculiar de um grupo que se opõe à cultura mais ampla, contestando seus padrões.

Se as organizações não possuíssem nenhuma cultura dominante e fossem constituídas apenas de diversas subculturas, a importância da cultura organizacional seria consideravelmente reduzida, porque não haveria nenhuma interpretação uniforme do que seria um comportamento adequado ou inadequado. Dessa forma, seria difícil manter a coesão da empresa e o foco nos objetivos principais.

Geert Hofstede estudou a culturas de países (nacionais) e culturas organizacionais (de empresas), acreditando que as duas se relacionam fortemente.



A nacionalidade é o critério possível de classificação atribuindo-se características coletivas aos cidadãos de diferentes países e, portanto, utilizado do ponto de vista prático para o estudo de fatores culturais.

Para Hofstede, no nível nacional as diferenças culturais residem mais nos valores e menos nas práticas; no nível organizacional as diferenças culturais residem mais nas práticas e menos nos valores.

Culturas Fortes e Fracas

A cultura organizacional possibilita que um grupo se fortaleça ou se desintegre.

A cultura **fraca** é heterogênea – há poucos (ou não há) valores essenciais compartilhados.

Quanto mais membros aceitarem os valores e quanto mais se comprometerem com eles, mais forte será a cultura. Uma cultura **forte**, portanto, é homogênea – os valores essenciais são intensamente acatados e amplamente compartilhados.

Vantagens

Uma cultura forte é mais eficaz e tem melhor desempenho que uma cultura fraca, pois:

- Define fronteiras: diferencia uma organização da outra.
- Gera um senso de união, uma identidade organizacional: compartilhar normas, valores e percepções proporciona às pessoas um sentido de união, um compromisso com algo maior que o interesse individual.
- Promove a estabilidade organizacional: há uma compreensão clara dos papéis e da maneira como as coisas são feitas.
- Tem influencia maior sobre o comportamento dos seus membros: alto controle comportamental, moldando as atitudes e servindo como uma fonte de significados comuns para explicar por que as coisas acontecem do modo como acontecem.

- Estabelece limites: possibilita menor preocupação em desenvolver regras e regulamentos para orientar o comportamento dos funcionários, pois essa orientação é assimilada por eles à medida que aceitam a cultura organizacional.
- Gera um índice mais baixo de rotatividade da força de trabalho: a alta concordância em relação aos pontos de vista da organização gera coesão, lealdade e comprometimento organizacional, qualidades que, por sua vez, reduzem a propensão dos funcionários a deixar a organização.
- Constitui tradições: gera a memória histórica da organização.
- Define perfis para admissão, promoção, capacitação, reconhecimento.
- Permite, em tese, a adaptação da organização ao seu ambiente externo.

Desvantagens

As desvantagens são as chamadas disfunções da cultura, que prejudicam a capacidade de resolver os problemas de convivência interna e adaptação externa. Nesse caso, a cultura é considerada um passivo.

Disfunções na cultura organizacional são desvios no comportamento coletivo (degenerações que muitas vezes não são percebidas pelos membros do grupo).

Elas acontecem quando os valores compartilhados não são aqueles necessários para melhorar a eficácia da organização, ou seja, quando a cultura diverge das necessidades do ambiente (interno e externo). Ex.: em um mercado estático, a consistência do comportamento é um valor positivo. Caso o mercado se torne dinâmico, essa mesma consistência passaria a ser um fator negativo. Assim, a cultura pode se tornar uma barreira às mudanças, quando não é adequada para lidar com as novidades em seus ambientes.

A cultura pode se tornar também uma barreira à diversidade, quando padroniza comportamentos e elimina as distintas experiências que as pessoas podem levar para a organização. Ex.: em uma cultura forte, os novos funcionários contratados tendem a ser rapidamente socializados, mesmo que não sejam parecidos com a maioria dos membros da organização.

Outro problema é quando ocorre a institucionalização, ou seja, quando a organização passa a ser valorizada por si só e não pelos bens e serviços.

Outras possíveis disfunções da cultura organizacional são:

- dificuldade de entender e processar mudanças ambientais;
- resistência generalizada à necessidade de mudança interna;
- dificuldade de aceitar outras culturas e pontos de vista alheios;
- tendência a subestimar outros grupos, especialmente concorrentes e clientes;
- uso excessivo de jargão como disfarce de solidez intelectual, prejudicando a comunicação com outros grupos.

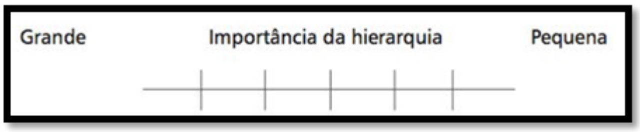
Outros tipos de cultura

- Ética: longo prazo, equilibra direitos dos stakeholders, apoio para correr riscos e inovar, desestímulo à competição.
- Positiva: enfatiza pontos fortes dos funcionários, recompensa mais que pune, privilegia a vitalidade e o desenvolvimento pessoal.
- Espiritualizada: reconhece que as pessoas possuem um uma consciência espiritual, buscam propósito no trabalho, confiança, respeito e práticas humanistas.
- Adaptativa: foco na inovação, cuidado com clientes, mudanças, criatividade.
- Não adaptativa: burocrática, foco no conservadorismo, nas tradições, costumes e valores.

Indicadores (Atributos)

Um indicador é um mecanismo de controle que serve para medir algo (geralmente, um desempenho).

Pode-se fazer a analogia: da mesma forma que uma régua mede o tamanho de um objeto (pequeno ou grande), o indicador mede a presença ou ausência de uma característica na cultura.



Ex: Inovação/Propensão ao risco x Aversão ao risco, Orientação para os resultados x Orientação para os processos, Orientação para o ambiente (adaptação) x Orientação interna (conservadorismo), Foco nas pessoas x Foco nas atividades, Foco na equipe x Foco no indivíduo, Estabilidade x Crescimento, Universalismo (das regras) x Particularismo, Coletivismo x Individualismo, Espiritualidade, Pragmatismo etc.

Os indicadores da cultura organizacional permitem identificar a essência da cultura em uma organização ou, em outras palavras, medem a(s) característica(s) da cultura presente(s) na organização. Também são chamados de atributos da cultura.

Robbins afirma que há 7 características (indicadores) que capturam a essência da cultura:

1. Inovação – assumir riscos
2. Atenção aos detalhes – precisão, análise
3. Orientação para resultados (em vez de processos)
4. Foco na pessoa – decisões levam em conta impacto nas pessoas
5. Foco na equipe – atividades organizadas em equipes
6. Agressividade - competitividade
7. Estabilidade – manutenção do status quo

Hofstede examinou as culturas nacionais de acordo com os seguintes atributos:

Dimensões Nacionais	
Distância hierárquica (ou do poder)	Medida do grau de aceitação, por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país, de uma repartição desigual do poder.
Grau de individualismo ou de coletivismo	Força dos laços entre os indivíduos, ou seja, se a preocupação do indivíduo ocorre consigo próprio (individualismo) ou com o grupo (integração, coesão do grupo).
Grau de masculinidade ou de feminilidade	Serão ditas masculinas, as sociedades onde os papéis são nitidamente diferenciados (o homem deve ser forte, impor-se e interessar-se pelo sucesso material, enquanto a mulher deve ser mais modesta, terna e preocupada com a qualidade de vida); são femininas aquelas onde os papéis sociais dos sexos se sobrepõem (tanto os homens quanto as mulheres devem ser modestos, ternos e preocupados com a qualidade de vida).
Controle da incerteza	Mede o grau de inquietude dos seus habitantes em situações desconhecidas ou incertas, podendo ser visualizado em forma de estresse e de necessidade de previsibilidade.
Orientação para afiliação ou humanista	Refere-se ao nível de incentivo proporcionado pela organização para que as pessoas comportem-se de maneira justa, gentil, amigável, cuidadosa, generosa, altruísta para com os outros, buscando a construção de um ambiente de trabalho fraterno, em que todos se relacionem bem, como em uma grande família, onde há proteção aos mais fracos e onde as decisões agradem a todos os envolvidos.
Orientação para a realização ou desempenho	Grau em que se incentiva, reconhece, premia os seus membros por esforços ou resultados voltados para a qualidade, desenvolvimento, cumprimento de metas, excelência, realizações.
Orientação a longo prazo	A orientação para o longo prazo é mais dinâmica e possui uma atitude pró-ativa que impulsiona as mudanças com base nos objetivos e na mobilização dos recursos. A orientação para o curto prazo é mais estática e representa uma atitude reativa e deseja preservar a estabilidade, manter o status quo (solidez, respeito pela tradição e reciprocidade de favores, oferendas e gentilezas etc.).
Assertividade	Nível existente na organização entre a passividade e a agressividade nas relações entre os indivíduos, na adoção de comportamentos decisivos, de defesa da própria opinião, na prática de se abordar os assuntos de forma direta.

Existem dezenas de indicadores, os mais comuns são:

1. Inovação/Propensão ao risco: grau em que as pessoas são incentivadas a inovar, a aceitar desafios. As culturas inovativas são orientadas para incerteza (ambientes instáveis), possuem alta tolerância à ambiguidade e incentivam as pessoas a preferirem os desafios, os riscos, as mudanças e as situações de resultados duvidosos. Geralmente, organizações com essa cultura possuem estrutura orgânica (cujas relações dinâmicas e altamente interdependentes se assemelham aos organismos vivos, como por exemplo a relação entre as células do corpo) e descentralizada, com foco nos sistemas abertos (interação com o ambiente externo). Por outro lado, as culturas orientadas para a certeza (mecanicista) são pouco tolerantes à ambiguidade e fazem as pessoas preferirem a acomodação, a rotina e as situações estruturadas. É uma cultura com pouca capacidade de adaptação, pois o comportamento das pessoas é mecânico, cada uma possui tarefas especializadas e a hierarquia e o controle são valorizados.

2. Atenção aos detalhes: o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes no trabalho.

3. Orientação para os resultados: o grau em que se focam os resultados mais do que as técnicas ou os processos empregados para o seu alcance.

4. Foco nas pessoas: o grau em que as decisões levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização.

5. Foco na equipe: o grau em que as atividades de trabalho em equipe são organizadas mais em termos de equipes do que de indivíduos.

6. Agressividade: o grau em que as pessoas são competitivas, agressivas, em vez de dóceis ou acomodadas.

7. Estabilidade: o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do status quo em contraste ao crescimento.

8. Linguagem: divide as culturas em dois tipos básicos. As de alto contexto baseiam-se na confiança pessoal e na palavra falada. As de baixo contexto dão mais valor à palavra escrita e à formalidade.

9. Universalismo: mede até que ponto as regras são inflexíveis e permanentes, ou então se podem ser mudadas para se ajustar a situações particulares (particularismo).

10. Orientação para o ambiente (adaptação): as culturas adaptativas (orientadas pra fora, sistemas abertos) preocupam-se seriamente com os clientes, acionistas e empregados. As culturas não adaptativas (orientadas para dentro) preocupam-se principalmente consigo mesmas, ou com algum produto ou tecnologia mais familiar.

11. Coletivismo: verifica se as pessoas já estão bem socializadas com a cultura e se há sinergia no grupo, ou seja, se há confiança mútua entre os membros, foco no bem coletivo e nos objetivos organizacionais. Nesse tipo de cultura, a principal forma de controle é a externa (clientes, sociedade etc.). O inverso da cultura coletivista é a individualista, na qual há desconfiança entre as pessoas, pouca solidariedade e baixa interação no trabalho. Nessas

culturas é necessário um forte controle interno para corrigir os desvios de conduta e garantir o alcance dos objetivos da organização.

12. <u>Conservadorismo</u>: grau de rigidez, caracterizado pelo apego à tradição, alto controle e uso de processos corretivos e negativos (punições etc.).

13. <u>Identidade</u>: grau de identidade das pessoas com a organização como um todo, mais do que com seu grupo imediato ou colegas de profissão.

14. <u>Participação</u>: nível de participação das pessoas no processo de administrar a organização.

15. <u>Espiritualidade</u>: (não tem a ver com práticas religiosas) esse indicador reconhece que as pessoas possuem uma consciência espiritual e necessidade de trabalho significativo. Uma cultura espiritualizada, portanto, apoia o trabalho que tenha um forte sentido de propósito (que dê inspiração), que gere confiança e respeito mútuo entre as pessoas e que seja baseado em práticas humanistas (horários flexíveis, recompensas coletivas, autonomia etc.).

16. <u>Pragmatismo</u>: foco no mercado, nas necessidades dos clientes. Na cultura pragmática os resultados são mais importantes que os procedimentos. O inverso é a cultura normativa: preocupação acentuada com o cumprimento correto dos procedimentos organizacionais, meios (processos) são considerados mais importantes que os resultados.

Aplicação

O interesse pelo assunto Cultura Organizacional se deve à tentativa de entender as diferenças de desempenho entre as empresas.

O estudo da cultura ajuda a explicar alguns aspectos aparentemente incompreensíveis e irracionais que ocorrem em um grupo ou organização – os indivíduos incorporam maneiras de fazer e agir que se tornam naturais e não mais passíveis de explicações.

Vários estudos têm relacionado a cultura e o desempenho organizacional, apontando uma associação entre ambos: o trabalho em equipe apresenta uma correlação forte com desempenho, ou seja, organizações que adotam comportamento cooperativos tendem a ser mais efetivas.

Os administradores usam a cultura explicitamente, por meio de credos, políticas e normas, ou implicitamente, por meio de práticas e decisões. É um poderoso recurso para determinar a forma como a estratégia do negócio é executada e a natureza da conduta com clientes, governo, comunidade, meios de comunicação, acionistas, prestadores de serviços etc.

A cultura ajuda a definir, ainda, que tipos de pessoas devem ser admitidas (geralmente aquelas cujo perfil é compatível à cultura da organização), como devem ser desenvolvidas, os critérios que determinam a excelência do desempenho e as promoções de plano de carreira.

A cultura de certas organizações é tão forte (e reconhecida) que acaba atraindo os melhores profissionais do mercado (ex.: Google).

Os pesquisadores estão começando a acreditar que os elementos lógicos da cultura em um ambiente altamente competitivo podem exercer uma influência ainda maior sobre o desempenho e os resultados que os aspectos físicos das estruturas, sistemas e estratégias organizacionais. Em outras palavras, a cultura corporativa pode ter um impacto significativo sobre o desempenho econômico de longo prazo de uma empresa.

Mudanças

A cultura é difícil de mudar porque, além de ser estável, ela representa o aprendizado acumulado de um grupo, bem como as formas de pensar, de sentir e, principalmente, o seu sucesso.

As certezas culturais são compartilhadas e, para mudá-las, há que se pedir ao grupo inteiro que mude essas certezas.

As culturas só mudam no médio e no longo prazo, pois demoram muito para sofrer modificações por conta de seu caráter profundamente arraigado nas pessoas. Além disso, mesmo mudando, há uma tendência de que a cultura mantenha a sua "personalidade", que são os seus traços e valores mais profundos.

Os processos de mudança precisam começar por meio de ações educacionais que exigem gasto de tempo e energia.

Schein enfatiza que durante um processo de mudança o indivíduo pode sentir-se ansioso por sobreviver ou culpado, o que gera a necessidade de abandonar alguns velhos hábitos e formas de pensar para aprender outros. A ansiedade do aprendizado é a combinação de vários medos, como exemplos, o medo da incompetência temporária, medo de ser punido pela incompetência, medo de perder a identidade pessoal, medo de deixar de ser membro do grupo.

Enquanto a ansiedade oriunda do aprendizado estiver alta, haverá resistência ou criação de desculpas para não iniciar o processo de aprendizado transformador, podendo ser observados estágios:

a) Negação – não acredita que a mudança seja válida.
b) Indicação de um bode expiatório – jogando o problema para outro membro e se negando a aceitar (outras pessoas devem mudar antes dele).
c) Manobrar e negociar – requer uma compensação especial pelo esforço de mudar.

Segundo o autor, para criar a segurança psicológica, é necessário seguir etapas que devem ser realizadas de maneira simultânea. O gestor da mudança deve estar preparado para realizá-las. São elas:

- Criação de uma visão positiva – a liderança deve acreditar que, com essa mudança, os indivíduos e a organização estarão em melhor situação.
- Aplicação de treinamento formal – necessária, para que os indivíduos aprendam novas maneiras de pensar, novas atitudes e novas habilidades.
- Envolvimento do aprendiz – cada indivíduo deve desenvolver sua própria metodologia de aprendizado.

- Treinamento informal ou grupos familiares – criar treinamentos informais e em grupo, para estimular o desenvolvimento das novas normas e certezas em grupo.
- Exercícios, instrutores e feedback – aplicar exercícios, para que os indivíduos possam aprender cometendo erros e receber feedback sem prejuízo aos resultados da organização.
- Modelos de comportamento positivo – buscar enxergar os novos comportamentos e atitudes, antes da implementação.
- Grupos de apoio – criação de grupos de apoio para facilitar o aprendizado dos indivíduos.
- Sistemas e estruturas coerentes – desenvolvimento de sistemas de recompensas e disciplina e uma estrutura organizacional que seja coerente com a nova maneira de pensar e agir.

Slides - Cultura Organizacional

Cultura Organizacional

- **Questões mais comuns:**
  - **Definições/Conceitos**
  - **Características gerais**
  - Formação e desenvolvimento
  - **Componentes - Elementos e Níveis**
  - Tipos, Modelos e Indicadores
  - Aplicação
  - Mudanças
  - Clima (quando está expresso no edital)

O que é Cultura?

✓ Por que você fala e se comporta dessa forma?
- Alguém nasce falando português? Inglês? Russo?
- E falando tchê, bah, rapariga, tá com a moléstia, aperreado, trem, mina, cara, merrmão?
- Alguém nasce dançando samba, funk, forró, mambo, polca?

✓ Se você fosse criado por outra família, em outro lugar do país, o que seria diferente em você?

O que é Cultura?

- Conclusão 1: cultura não é inata, não é genética, não é individual;
  - **Cultura é aprendida e compartilhada socialmente.**

- Conclusão 2: você não percebe, mas ela influencia sua vida.
  - **É uma força poderosa, tácita e inconsciente que determina o comportamento das pessoas; a forma de perceber as coisas; os padrões de pensamento; os valores e as crenças.**

Sua cultura é o conjunto de valores, crenças e comportamentos que você aprendeu e assimilou socialmente, ao longo da sua vida.

Cultura

- Choque cultural: retirar uma pessoa do meio cultural ao qual está acostumada para viver em um outro, com valores, hábitos, tradições, formas de pensar e agir diferentes.



Cultura

✓ Por que existem diferentes culturas?



- Cada grupo de pessoas deve aprender:
  1. a lidar com o ambiente (adaptação);
  2. a conviver (relacionamento).
- A longo do tempo: aquilo que funciona é ressaltado; aquilo que dá errado é excluído; algumas características marcam o grupo.

O somatório desses fatores cria a **Identidade do Grupo!**

- Exemplo: um grupo de amigos que convive bastante desenvolve certos comportamentos comuns (linguagem, roupas, atitudes, etc.)

O que é Cultura?

- Conclusão 3: cultura é fruto da adaptação ao ambiente e do convívio do grupo.
  - **Cultura é criada e determinada historicamente.**

- Cultura é o conjunto específico de valores, crenças e atitudes compartilhadas por um grupo.
  - **Cultura cria a identidade do grupo.**

Cultura nas Organizações

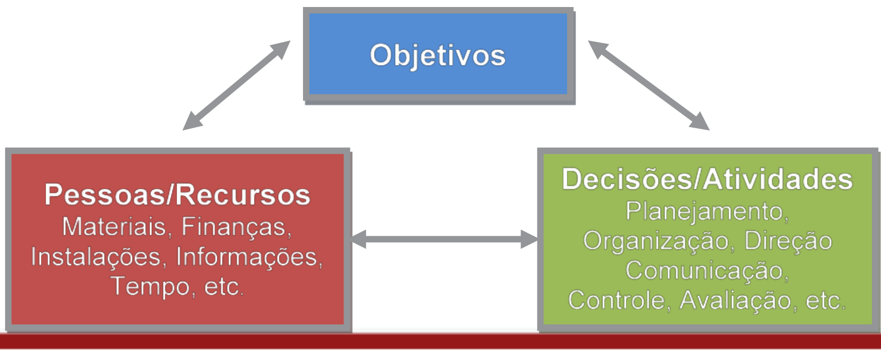
–Professor!?!?!?!?!?!?
Não entendi essa história de "Valores, crenças, identidade" nem essas "Características próprias, únicas, que são aprendidas e compartilhadas por um grupo."

–E o que isso tudo tem a ver com as organizações?

Cultura nas Organizações

Organizações são grupos de pessoas com:

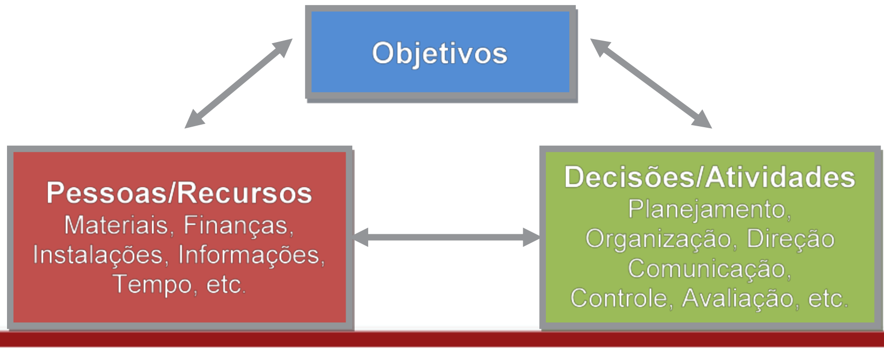
- Tamanhos, estruturas, objetivos e características próprias;
- Elementos formais X informais;



Cultura nas Organizações

Organizações são grupos de pessoas com:

- Tamanhos, estruturas, objetivos e características próprias;
- Elementos formais X informais;



Cultura nas Organizações

- Como você imagina o trabalho em cada uma dessas duas empresas?
- Em qual delas você trabalharia? Por quê?





- Qual delas tem mais sucesso?

Cultura nas Organizações

- Por que essas pessoas se vestem assim?





- Qual dos dois grupos é melhor para trabalhar?
- Qual tem melhores resultados?

Por que estudar Cultura Organizacional?

- Explicar alguns aspectos (comportamentos) aparentemente incompreensíveis e irracionais dentro da organização;
- Entender diferenças de desempenho entre organizações: por que organizações com tamanho, estrutura, tecnologia e objetivos semelhantes alcançam resultados tão diferentes?
- Diagnosticar e, aplicando-se certas metodologias, gerenciar e transformar a cultura.
- Definir que tipos de pessoas devem ser contratadas e como serão treinadas/desenvolvidas.
  - A cultura de certas organizações é tão forte (e reconhecida) que acaba atraindo (ou afastando) os melhores profissionais.

Cultura Organizacional - Definições

Duas visões sobre a Cultura

- É uma variável, algo que a organização tem.
- É uma metáfora, aquilo que a organização é.

- Cultura Organizacional é um conceito **descritivo**:
  - Descreve a forma como os funcionários percebem as características da organização, e não ao fato de eles gostarem ou não delas.
  - Isso diferencia o conceito de Cultura do conceito de Clima e de Satisfação (avaliativos).
- A Cultura cria o Clima.

13

Edgar Schein

- Premissa de Schein: todo grupo social precisa resolver dois problemas principais - convivência de seus integrantes e adaptação ao mundo exterior.

"Modelo (padrão) de pressupostos compartilhados,
que um grupo assimilou
na medida em que resolveu os seus problemas
de adaptação externa e integração interna
e que, por ter sido suficientemente eficaz,
foi considerado válido e repassado (ensinado)
aos demais membros (novatos)
como a maneira correta de perceber, pensar e sentir
em relação àqueles problemas."

14

Schein - implicações

- Cultura é propriedade de um grupo: ela se forma sempre que um grupo possui suficientes experiências comuns.
  - Todas as organizações desenvolvem uma cultura (sua própria cultura, sua identidade).
  - Pode haver diversas culturas dentro de uma organização;
- Por representar o aprendizado acumulado de um grupo, ela é profunda e difícil de mudar.
- Ela serve para a sobrevivência da organização: disseminação daquilo que deu certo.
- Ela é repassada aos novos membros da organização:
  - Processo de socialização - aculturação.

15

Schein - implicações

- As partes mais importantes da cultura (que realmente dirigem o pensamento e o comportamento das pessoas) são invisíveis: crenças e valores inconscientes, aceitos e compartilhados.
  - Os funcionários não sabem explicar exatamente o que é a cultura: "Esse é o jeito de fazer as coisas por aqui!"
  - Aquilo que nós enxergamos e justificamos são as consequências da cultura.
- Não existe uma cultura melhor ou pior, certa ou errada: é necessário avaliar se os paradigmas culturais de uma organização apoiam ou impedem os seus objetivos.
  - Uma organização de sucesso fundada por um autocrata vai considerar esse estilo de liderança "o correto".
  - Uma organização de sucesso fundada por um líder democrata também.

16

Geert Hofstede

- Premissas de Hofstede:
  - Há um padrão de crenças e valores compartilhados que ajuda os indivíduos a compreender o funcionamento organizacional.
  - Esse padrão proporciona aos membros certas normas de comportamento a serem seguidas.
  - A cultura é manifestada por meio de símbolos, heróis e rituais.

"Programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo dos de outro."

17

Outros autores

- *Repertório de experiências, conhecimentos e valores que se desenvolvem e que são transmitidos aos novos integrantes.*
- *Conjunto de valores, crenças e padrões de comportamento que formam o núcleo de identidade de uma organização.*
- *As regras do jogo que o novato deve aprender para fazer parte do grupo.*
- *Maneira costumeira ou tradicional de pensar e fazer as coisas, que é partilhada em grande extensão por todos os membros da organização e que os novos membros devem aprender e aceitar para serem aceitos no serviço da firma.*
- *Normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia a dia e que direcionam suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais.*

18

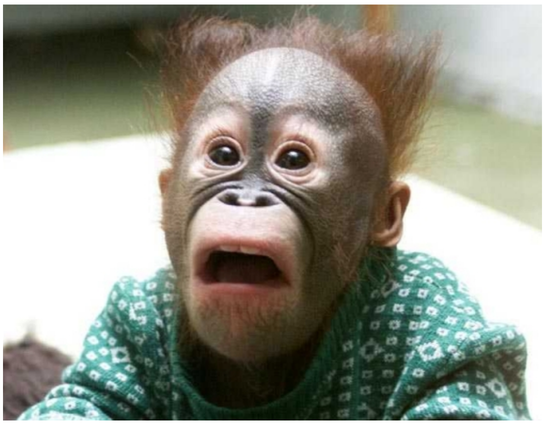
Outros autores

- Conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema, sendo composta de três elementos: a tecnologia, os preceitos e o caráter.
  - **Tecnologia** é o conjunto de instrumentos e processos utilizados no trabalho organizacional, inclusive em suas relações com o ambiente externo, incluindo-se aí: máquinas, equipamentos, divisão de tarefas, estrutura de funções, leiaute, racionalização do trabalho, recursos materiais, cronogramas, redes de comunicações, linguagem etc.;
  - **Preceitos** são os regulamentos e valores, explícitos e implícitos, que regem a vida organizacional, incluindo-se aí: política administrativa, costumes sociais, estilos de gerência, rituais, cerimônias, tabus, tradições, dogmas, padrões de conduta esperada etc.;
  - **Caráter** é o conjunto das manifestações espontâneas dos indivíduos que compõem a organização: alegria, agressividade, medo, tensão, entusiasmo, carinho, apatia, etc.

19

Formação e Desenvolvimento

- **Fábula dos Macacos**



20

Formação e Desenvolvimento

- **Criação:**

1. Filosofia dos Fundadores - têm a visão daquilo que a organização deve ser;
2. Líderes (dirigentes) – ajudam a difundir fortemente a cultura.

A. Fundadores e líderes selecionam/mantêm funcionários que pensem da mesma forma que eles;
B. Doutrinam e socializam esses funcionários;
C. Agem como modelo que encoraja os funcionários a assimilarem valores e premissas.

21

Formação e Desenvolvimento

- **Desenvolvimento:**
  - A cultura é transmitida por meio de práticas:
    - histórias (relatos), rituais (atividades), símbolos (objetos com significado), linguagem (símbolos verbais), etc.

- **Socialização (aculturação)**: processo de transmissão da cultura.
  - Três estágios:
    1. Pré-chegada;
    2. Encontro;
    3. Metamorfose

22

Formação e Desenvolvimento

- **Opções de Socialização:**
  - Formal - diferenciação explícita dos novatos.
  - Coletiva (serviço militar) ou Individual.
  - Uniforme (fixa - estágios padronizados de transição) ou variável.
  - Seriada (papéis de encorajamento - tutoria) ou randômica (aleatória - livre).
  - Reforço (investidura – reforça aquilo que é desejável) ou eliminação (despojamento – neutraliza aquilo que é indesejável).
- **Métodos de Socialização:**
  - Processo seletivo
  - Conteúdo do cargo
  - Supervisor como tutor
  - Equipe de trabalho
  - Programa de integração (indução)

23

Características Gerais da Cultura Organizacional

- Determinada historicamente (pelos fundadores e líderes);
- Construída socialmente: criada e preservada pelas pessoas da organização;
- Cada organização desenvolve a sua própria cultura: sua identidade;
  - Pode haver diversas culturas dentro de uma organização;
- Não é inata, é Aprendida;
- Não é estática, é Dinâmica (adaptação);
- Possui Estabilidade, Profundidade e Largura;
- Possui normas formais e informais; fatores visíveis e invisíveis;
- Representa a maneira tradicional e costumeira de pensar:
  - Orienta o comportamento das pessoas – cria padrões;
- Difícil de mudar - mas não há consenso sobre o grau de dificuldade;
- Fator interno que interfere nas relações, no clima e no desempenho.

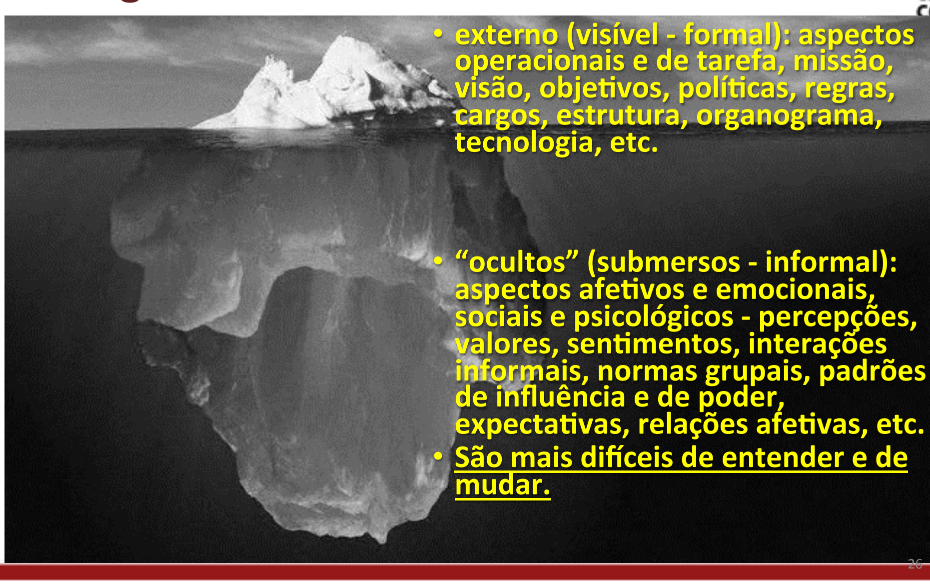
24

Componentes (Elementos) e Níveis

- Níveis (Camadas) = grau de visibilidade
  - Facilidade de percepção de um elemento cultural.

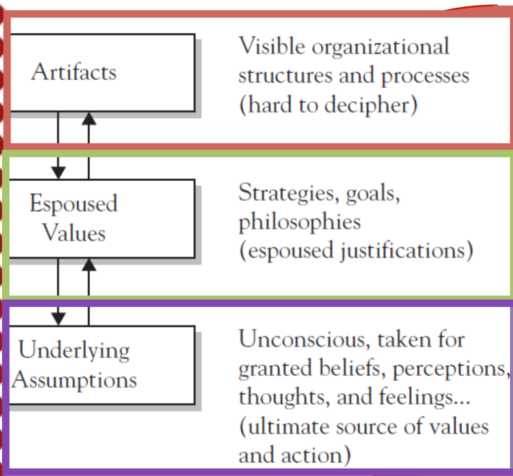
- Elementos = Componentes da cultura
  - Componentes da camada mais externa – possíveis de observar diretamente, mas difíceis de interpretar.
  - Componentes das camadas mais profundas - não se revelam diretamente à observação.

Iceberg



Edgar Schein

- **Três níveis:**



Artefatos
Estruturas e processos visíveis
(fáceis de ver, mas difíceis de interpretar)

Valores compartilhados
Estratégias, objetivos, filosofias
(justificativas compartilhadas, processos conscientes)

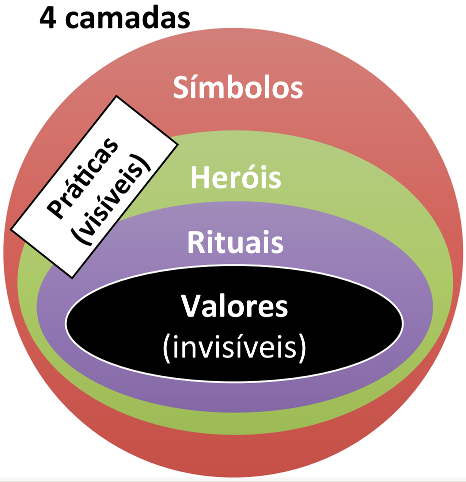
Pressupostos Básicos (Essência)
Inconsciente: fonte de valores e ações;
Crenças, percepções, pensamentos e sentimentos tomados como verdades.

Elementos e Níveis

- Elementos de Schein:
  - Cotidiano do comportamento observável - interações, linguagem, gestos, rotinas comuns;
  - Normas ou regras que envolvem os grupos e seus comportamentos nos momentos informais de lazer, refeições etc.;
  - Valores dominantes defendidos pela organização;
  - Filosofia administrativa que orienta as políticas;
  - Regras do jogo - como as coisas funcionam;
  - Clima organizacional - sentimentos das pessoas, as formas como interagem entre si e frente aos clientes ou elementos externos à organização.

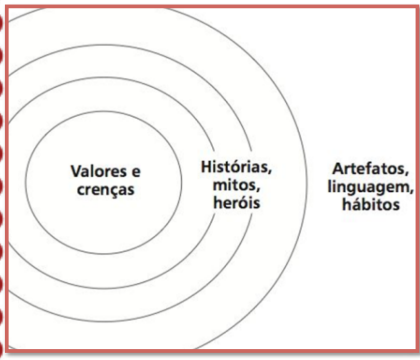
Geert Hofstede

- **Modelo da cebola: 4 camadas**



Símbolos – objetos, imagens, gestos ou palavras que têm significado especial dentro da cultura – reconhecidos por aqueles que compartilham a cultura.
Heróis – pessoas vivas ou mortas, reais ou imaginárias, revestidas de prestígio na cultura - frequentemente lembradas e que servem de modelo de comportamento.
Rituais – atividades coletivas, muitas vezes supérfluas do ponto de vista técnico, mas socialmente essenciais.
Valores – sentimentos quase sempre inconscientes; tendências gerais para preferir certos "estados de coisas" em vez de outros.

Maximiano



1 - Artefatos: componentes mais visíveis - arquitetura, veículos, roupas, produtos etc.

2 – Tecnologia: repertório de conhecimentos utilizados pelas pessoas e organizações para resolver problemas.

3 – Símbolos: objetos e comportamentos com significados - cerimônias, rituais, histórias, mitos, imagens, hábitos, linguagem, arquitetura, vestuário, etc.

4 – Valores: estão no íntimo da cultura organizacional - crenças, preconceitos, ideologia, atitudes e julgamentos compartilhados nas organizações.

Sérgio Alves

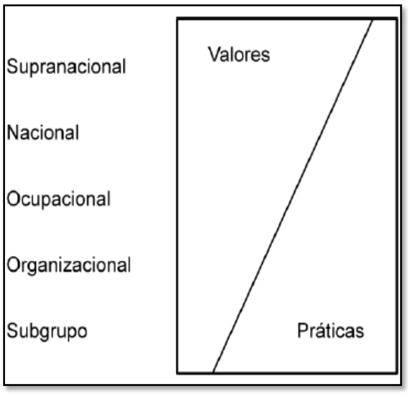
- Três dimensões interdependentes



- Schein: 3 níveis
  - Pressupostos (tácitos) – aquilo que é tido como verdadeiro; inconsciente.
  - Valores – aquilo que é considerado importante para se atingir o sucesso; justificativas.
  - Artefatos – o que você vê, ouve e sente quando entra em um lugar.
- Hofstede: 4 níveis (cebola)
  - Símbolos – qualquer objeto, imagem, gesto ou palavra que possui um significado
  - Heróis – personagens que marcaram a história; personificam os valores da cultura.
  - Rituais – collective activities considered as socially essential;
  - Valores – coração da cultura; tendências a preferir certos "estados de coisas".
- Iceberg: 2 níveis = Formal (visível) X Informal (invisível)
- Alves: 3 dimensões interdependentes = material, ideológica e psicossocial.
- Linguagem: elemento mais simples e mais explícito da cultura;
- Comunicação: troca de informações (formal ou informal);
- Tabus: proibições;
- Normas: padrões e regras de conduta (formal e informal);
- Histórias e Mitos – "contos" que você ouve a respeito de fatos – reais ou não;
- Ritos, rituais e cerimônias – eventos que ocorrem dentro da organização;
  - Ritos: relativamente elaborado, dramático - passagem, degradação, reforço, renovação, integração.

Cultura Dominante, Subculturas e Contracultura

***Níveis - Hofstede**





- Culturas Nacionais se diferenciam mais no nível dos valores;
- Culturas Organizacionais se diferenciam mais no nível das práticas: símbolos, heróis e rituais.

Culturas Fortes X Fracas

- **Forte** - homogênea - os valores essenciais são intensamente acatados e compartilhados.
  - Quanto mais membros aceitarem os valores e quanto mais se comprometerem com eles, mais forte será a cultura.

- **Fraca** - heterogênea - há poucos (ou não há) valores essenciais compartilhados.
  - Não há interpretação uniforme do que seria um comportamento adequado ou inadequado. Dessa forma, é difícil manter a coesão da empresa e o foco nos objetivos principais.

Vantagens de uma cultura forte

- Dá aos membros uma identidade, diferencia organizações
- Controla, influencia e molda a atitude e o comportamento das pessoas
- Estabelece limites - menor preocupação em desenvolver regras e regulamentos
- Estabilidade: compreensão clara dos papéis e da maneira de fazer as coisas
- Gera um índice mais baixo de rotatividade da força de trabalho
- Define perfis para admissão, promoção, capacitação, reconhecimento
- Senso de união - compromisso com algo maior que o interesse individual
- Constitui tradições, gerando a memória histórica da organização;
- Permite a adaptação da organização ao seu ambiente externo.

Desvantagens - Passivo

- Quando os valores compartilhados não são aqueles necessários para melhorar a eficácia da organização
- Quando a cultura diverge das necessidades do ambiente (interno e externo).
- **Pode:**
  - Se tornar uma barreira à diversidade
  - Causar resistência a mudanças (internas e externas)
  - Subestimar outros grupos e pontos de vista
  - Prejudicar a comunicação e o convívio com outros grupos (choque de culturas)
  - Institucionalizar-se - passa a ser valorizada por si só e não pelos bens e serviços

Tipos de Cultura (Robbins)

- **Ética**: longo prazo, equilibra direitos dos stakeholders, apoio para correr riscos e inovar, desestímulo à competição.
- **Positiva**: enfatiza pontos fortes dos funcionários, recompensa mais que pune, privilegia a vitalidade e o desenvolvimento pessoal.
- **Espiritualizada**: reconhece que as pessoas possuem um uma consciência espiritual, buscam propósito no trabalho, confiança, respeito e práticas humanistas.
- **Adaptativa**: foco na inovação, cuidado com clientes, mudanças, criatividade.
- **Não adaptativa**: burocrática, foco no conservadorismo, nas tradições, costumes e valores.

37

Tipos de Cultura

- Outros tipos de cultura (diversos autores)
  - Cultura do Poder – poucas regras; relações baseadas em poder, afinidade;
  - de Funções/Papéis - habitual na função pública. Com forte burocratização, especialização do trabalho e das regras;
  - de Clã (família) - local de trabalho amigável, com foco na lealdade, na coesão e na tradição;
  - Inovadora (empreendedora) - estrutura orgânica e descentralizada, com foco nos sistemas abertos (interação com o ambiente externo);
  - de Mercado - focada em resultados e rendimentos, busca melhorar sua posição competitiva;
  - de Tarefas – foco no trabalho, nos objetivos;
  - de Pessoas – foco na satisfação dos indivíduos;
  - Linguagem – alto contexto (fala, confiança pessoal); baixo contexto (escrita).

Indicadores - Atributos

- Um indicador é um mecanismo de controle que serve para medir algo (geralmente, o desempenho);
- Os indicadores da cultura organizacional permitem identificar a essência da cultura em uma organização, em outras palavras, medem a(s) característica(s) da cultura presente(s) na organização.
- 7 características que capturam a essência da cultura (Robbins):
  1. Inovação – assumir riscos, desafios,
  2. Atenção aos detalhes – precisão, análise
  3. Orientação para resultados (em vez de processos)
  4. Foco na pessoa – decisões levam em conta impacto nas pessoas
  5. Foco na equipe – atividades organizadas em equipes
  6. Agressividade - competitividade
  7. Estabilidade – manutenção do status quo

Mudanças

- A cultura é difícil de mudar - representa o aprendizado acumulado de um grupo, bem como as formas de pensar e de sentir;
- Mudanças a médio e longo prazo;
- Tendência de que a cultura mantenha a sua **personalidade** - seus traços e valores mais profundos.
- Estágios da Resistência:
  - Negação
  - Indicação de um bode expiatório
  - Manobra e negociação

CLIMA ORGANIZACIONAL

Principais definições

Toro (2001): consiste nas percepções compartilhadas que os membros desenvolvem através das suas relações com as políticas, práticas e procedimentos organizacionais, tanto formais quanto informais.

Robbins (2011): percepções compartilhadas que os membros da organização possuem sobre ela e sobre o ambiente de trabalho.

Tamayo (1999): envolve alguns elementos da cultura, mas é mais superficial e opera somente no nível de atitudes e valores. Pode-se afirmar que clima é parte da cultura, e diz respeito ao nível que pode ser experimentado de modo mais imediato.

Maximiano (2012): é o produto dos sentimentos. Em essência, o clima é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à organização e a seus administradores. É o conjunto de sentimentos positivos, negativos ou de indiferença, produzidos pela organização sobre seus integrantes.

Implicações

O clima representa a qualidade do ambiente psicológico e social que existe em uma organização e que condiciona o comportamento dos seus membros. Está intimamente ligado ao moral e à satisfação das necessidades humanas dos funcionários.

Dependendo de como os participantes se sentem em relação à sua organização em determinada época, o clima pode ser positivo e favorável – quando é receptivo e agradável –, ou negativo e desfavorável – quando é frio e desagradável. O clima organizacional é a causa e a consequência do comportamento dos participantes de uma organização.

Ele influencia direta e indiretamente nas atitudes, na motivação, na produtividade do trabalho e também na satisfação dos funcionários e das demais pessoas envolvidas com a organização.

→ Satisfação: ligação do indivíduo com seu contexto de trabalho - julgamento avaliativo, positivo ou negativo, que o trabalhador faz sobre seu trabalho ou situação de trabalho. Tem natureza afetiva.

O clima da organização pode se manifestar por meio de uma série de indicadores:

- Rotatividade de pessoal (*turnover*): taxa de contratações e demissões, que mostra a permanência (longa ou curta) dos funcionários.
- Absenteísmo: quantidade de faltas e atrasos ao trabalho.
- Participação em programas de sugestões: a baixa participação indica falta de comprometimento dos funcionários com os resultados e o crescimento da empresa.
- Conflitos interpessoais e interdepartamentais: indicam um clima de tensão e desagregação.
- Resultados das avaliações de desempenho: quedas no desempenho podem demostrar variações do ânimo dos funcionários.
- Greves: formas mais hostis de se demonstrar a insatisfação generalizada.
- Desperdício de materiais, depredação: também mostram insatisfação e falta de comprometimento.
- Reclamações no serviço médico: os funcionários expõem problemas de natureza física e psicológica.

Cultura X Clima

O clima organizacional é, de certa forma, o reflexo da cultura da organização ou, melhor dizendo, o reflexo dos efeitos dessa cultura na organização como um todo, mas Clima e Cultura são conceitos bem diferentes.

- Cultura é conjunto de valores e crenças que orientam o comportamento humano na organização.
    - Clima é a percepção compartilhada pelas pessoas quanto a esses valores, políticas e práticas de gestão (tem natureza cognitiva - processo de adquirir e assimilar percepções, conhecimentos).
- Cultura trata de valores muitas vezes inconscientes.
    - Clima trata de aspectos que são evidenciados e percebidos pelas pessoas nas relações existentes na organização.

Quando se assiste à previsão do tempo na televisão, o apresentador fala que "o clima está bom", ou "o clima está ruim, mas pode melhorar nos próximos dias". O clima organizacional segue o mesmo princípio, mas o que varia (em vez de sol e chuva) é a percepção das pessoas que trabalham na organização. O clima, portanto, pode variar mais facilmente (dependendo de acontecimentos), enquanto a cultura é mais perene.

Além da cultura, alguns fatores como políticas organizacionais, formas de gerenciamento, lideranças formais e informais, atuação da concorrência e influências governamentais também podem alterar o clima.

Pesquisa de Clima Organizacional

Por que as organizações avaliam o clima?

- As percepções compartilhadas alimentam a formação de opiniões/juízos acerca do trabalho.

- Essas opiniões determinam as ações, reações e decisões das pessoas (as pessoas se comportam com base naquilo que percebem, de acordo com suas crenças a respeito da realidade e não pela realidade).

- Diagnosticar o clima organizacional, portanto, torna possível melhorar o comportamento humano no trabalho.

Uma **pesquisa de clima organizacional** busca identificar a percepção das pessoas sobre a organização, como elas se sentem, e consequentemente, verificar qual é o nível de satisfação e de motivação. Sendo assim, pode-se dizer que ela é um canal de comunicação entre a direção e os empregados, ou mesmo uma forma de se obter feedback dos funcionários, mantendo o foco voltado para suas necessidades.

Em uma pesquisa, cada funcionário terá uma realidade percebida, o que produzirá sentimentos individuais. Por isso, para se obter uma amostra confiável do clima da organização – e saber em que áreas agir –, é necessário aplicar questionários com o maior número possível de funcionários e "somar" suas percepções.

Geralmente, se analisa o clima a partir de quatro dimensões que influenciam o ambiente da organização, conforme o quadro a seguir.

Resistência à mudança	Estresse	Liderança	Motivação
Relacionamento com as mudanças	Relacionamento com as ações do dia-a-dia	Relacionamento líder/ colaborador	Relacionamento intrapessoal
Colaboração dos funcionários para a implantação e adequação a um novo sistema.	Amenizar o estresse com ações que visem o bem estar dentro das organizações.	Administrar pessoas, desenvolver a organização de forma eficaz e eficiente.	A organização cria estímulos para motivar o funcionário (percepções).

Há diversos modelos de pesquisas de clima organizacional. A seguir, cita-se um que relaciona Categorias de Análise com seus devidos componentes.

Categorias	Componentes
Imagem e Avaliação Institucional.	Satisfação dos usuários; Percepção figurativa da organização; Sentimento de identidade; percepção dos objetivos organizacionais; Prestígio perante a comunidade; Valorização profissional dos servidores.
Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos	Condições de progressão funcional; Reconhecimento proporcionado; Justiça predominante; Comprometimento/Interesse pelo trabalho; Qualidade dos benefícios.
Organização e Condições de Trabalho	Adequação da estrutura; Clareza organizacional; Apoio Logístico; terceirização; Justiça predominante; Comprometimento e interesse pelo trabalho; Utilização do tempo.
Relacionamento Interpessoal	Relacionamento individual e grupal; Cooperação entre os seguimentos; Consideração humana.
Sucessão político-administrativa e Comportamento das chefias	Sucessão administrativa; Credibilidade das chefias; Competência e qualificação das chefias; Delegação de competências; Clareza das chefias; Ênfase na participação; Consideração humana.
Satisfação Pessoal	Satisfação no trabalho; Jornada de trabalho; Prestígio junto à Instituição; Reconhecimento.

Exemplos de tipos de clima:

- Desumano – é dada excessiva importância à tecnologia;
- Tenso – há forte pressão ao cumprimento de normas rígidas, burocráticas em que os resultados podem levar a punições e/ou demissões;
  - Tranquilidade e confiança – existe plena aceitação dos afetos, sem descuidar de preceitos e do trabalho.

Slides - Clima Organizacional

Clima Organizacional

- Toro (2001): **percepções** compartilhadas que os membros desenvolvem através das suas relações com as políticas, práticas e procedimentos organizacionais, tanto formais quanto informais.
- Robbins (2011): **percepções** compartilhadas que os membros da organização possuem sobre ela e sobre o ambiente de trabalho.
- Tamayo (1999): envolve alguns elementos da cultura, mas é **mais superficial** e opera somente no nível de atitudes e valores - nível que pode ser experimentado de modo mais imediato.
  - A Cultura influencia o Clima.
- Maximiano (2012): é o produto dos sentimentos. Uma medida de como as pessoas se sentem em relação à organização e a seus administradores.

1

Clima Organizacional

- É a qualidade do ambiente psicológico e social que existe na organização ***em uma determinada época***.
- O clima psicológico é fortemente ligado à satisfação (material e emocional) no trabalho, ao envolvimento, ao comprometimento e à motivação.
  - Satisfação: ligação do indivíduo com seu contexto de trabalho - julgamento avaliativo, positivo ou negativo. Tem natureza afetiva.
  - O Clima influencia diretamente nos comportamentos e na produtividade.

2

Clima Organizacional

- Indicadores que ajudam a expor o Clima:
  - Rotatividade de pessoal (turnover);
  - Absenteísmo;
  - Participação em programas de sugestões;
  - Conflitos interpessoais e interdepartamentais;
  - Resultados das avaliações de desempenho;
  - Greves;
  - Desperdício de materiais, depredação;
  - Reclamações no serviço médico.

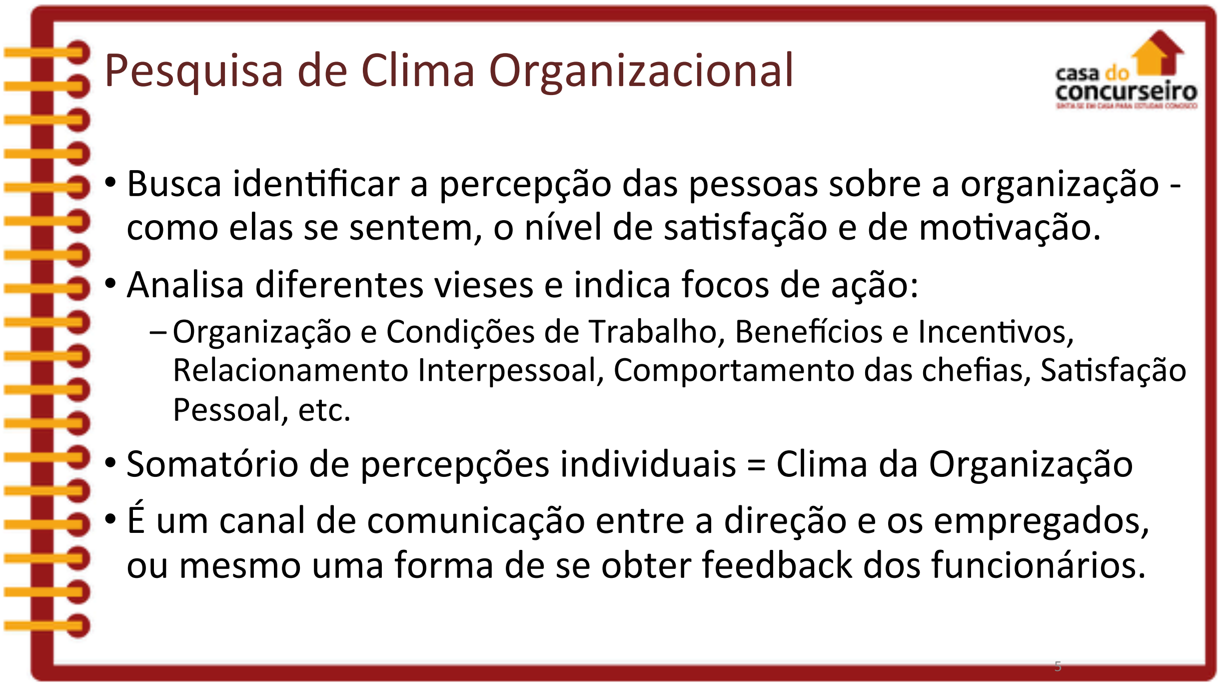
3

Clima Organizacional

- **Cultura**: conjunto de valores e crenças que orientam o comportamento humano na organização.
- **Clima**: é a percepção compartilhada pelas pessoas quanto a esses valores, políticas e práticas de gestão.

- **Cultura**: trata de valores muitas vezes inconscientes.
- **Clima**: trata de aspectos que são evidenciados e percebidos pelas pessoas nas relações existentes na organização.

4


Pesquisa de Clima Organizacional
casa do concurseiro
• Busca identificar a percepção das pessoas sobre a organização - como elas se sentem, o nível de satisfação e de motivação.
• Analisa diferentes vieses e indica focos de ação:
– Organização e Condições de Trabalho, Benefícios e Incentivos, Relacionamento Interpessoal, Comportamento das chefias, Satisfação Pessoal, etc.
• Somatório de percepções individuais = Clima da Organização
• É um canal de comunicação entre a direção e os empregados, ou mesmo uma forma de se obter feedback dos funcionários.
5

MOTIVAÇÃO

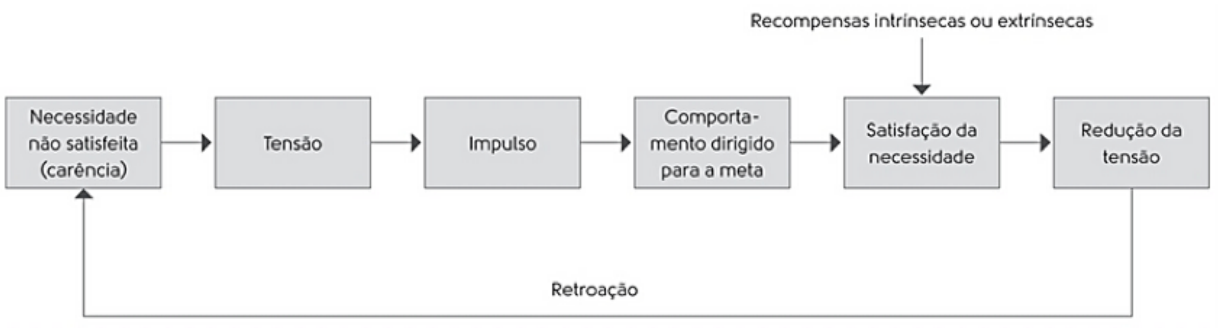
O comportamento humano é determinado por forças que, algumas vezes, escapam ao próprio entendimento e controle do homem. Essas forças conscientes ou inconscientes que levam o indivíduo a um determinado comportamento são chamadas causas ou motivos.

A motivação é a energia ou força que movimenta o comportamento e que tem três propriedades:

1. **Direção:** o **objetivo** do comportamento motivado ou a direção para a qual a motivação leva o comportamento.
2. **Intensidade:** o **esforço**, a intensidade da motivação.
3. **Permanência:** a **necessidade**, persistência, duração de motivação.

A motivação é específica: não há um estado geral de motivação que leve uma pessoa a sempre ter disposição para tudo. No campo da Administração, uma pessoa motivada é aquela que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa.

A figura abaixo representa o ciclo motivacional.

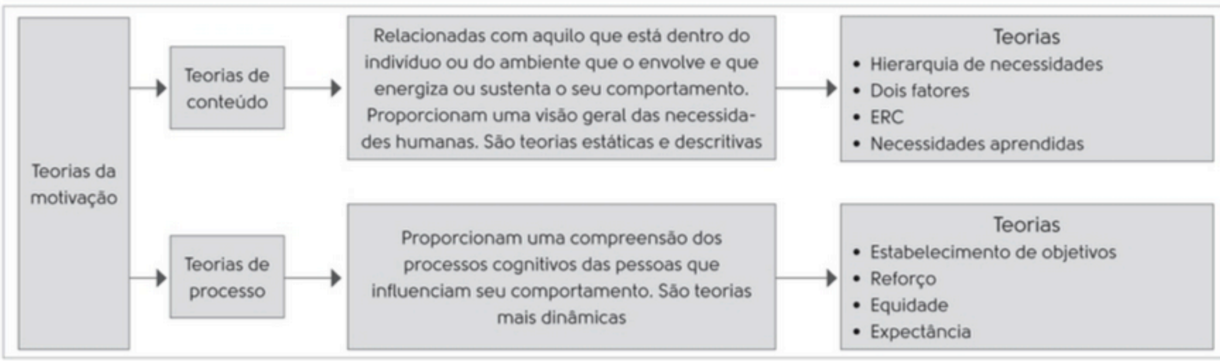


A motivação para o trabalho é resultante de uma interação complexa entre os motivos internos das pessoas e os estímulos da situação ou ambiente.

- Motivos internos: são as necessidades, aptidões, interesses, valores e habilidades das pessoas. Fazem cada pessoa ser capaz de realizar certas tarefas e não outras; sentir-se atraída por certas coisas e evitar outras; valorizar certos comportamentos e menosprezar outros. São os impulsos interiores, de natureza fisiológica e psicológica, afetados por fatores sociológicos, como os grupos ou a comunidade de que a pessoa faz parte.
- Motivos externos: são estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa persegue. Satisfazem necessidades, despertam sentimentos de interesse ou representam recompensas desejadas. Ex: o trabalho, o ambiente, as recompensas, os padrões estabelecidos pelo grupo de colegas e os valores do meio social, além de outros.



Existem dois grupos de teorias sobre motivação: de processo e de conteúdo.



Teorias de Conteúdo

Procuram explicar quais fatores motivam as pessoas.

Hierarquia das Necessidades – Maslow

Abraham Maslow afirma que as necessidades humanas agrupam-se segundo uma hierarquia com cinco níveis. Caso uma necessidade seja atendida, ela deixa de se fazer sentir (perde sua força motivadora) e a pessoa passa a ser motivada pela ordem seguinte de necessidades.

As afirmações acima remetem a dois princípios:

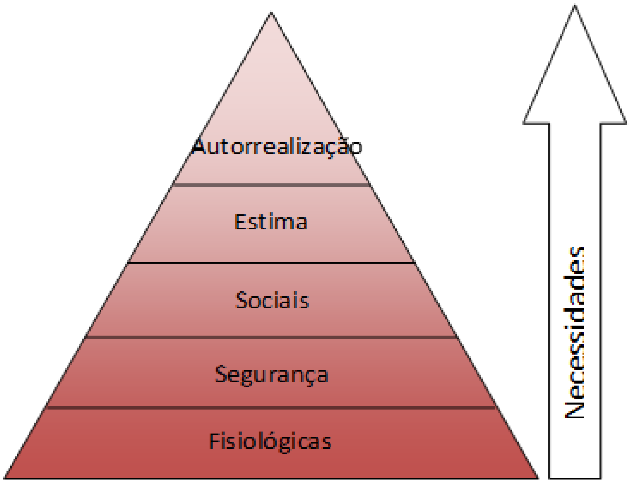
- Princípio da emergência: as necessidades de qualquer nível da hierarquia emergem como motivadores apenas quando as necessidades de níveis inferiores já estiverem razoavelmente satisfeitas.
- Princípio da dominância: na medida em que uma necessidade é substancialmente atendida, a próxima se torna dominante.

Maslow distingue cinco necessidades, separadas em dois grupos:

- **Necessidades Primárias – fisiológicas e de segurança.**
- **Necessidades Secundárias – sociais, de estima e de autorrealização.**

Pirâmide de Maslow

A hierarquia das necessidades é tradicionalmente representada pelo desenho de uma pirâmide. Na base desta pirâmide estariam as necessidades mais básicas e vitais para os seres humanos (as primárias). A seguir, até se chegar ao topo, estariam as necessidades secundárias.



1. Necessidades fisiológicas (básicas): alimentação, abrigo, repouso, sexo, ar, etc.;
2. Necessidades de segurança: proteção contra o perigo, danos físicos e emocionais;
3. Necessidades sociais (associação): sensação de pertencer ao grupo, aceitação e aprovação pelos outros, afeição, amizade;
4. Necessidades de estima (status): inclui fatores internos de estima (autoestima, respeito próprio, realização, autonomia) e fatores externos (status, reconhecimento, independência, atenção);
5. Necessidades de autorrealização: referem-se à realização do potencial de cada indivíduo, à utilização plena dos seus talentos, a tornar-se aquilo que é capaz (crescimento, autodesenvolvimento).

Teoria ERC (ou ERG) – Alderfer

Basicamente, é uma adaptação da teoria da hierarquia das necessidades de Maslow. Alderfer procurou adequar os estudos de Maslow para que a teoria pudesse refletir os dados de suas pesquisas.

A primeira diferença é o fato de que Alderfer reduziu os níveis hierárquicos para três: de existência, de relacionamento e de crescimento.

1. **Existência (existence)** – engloba os primeiros níveis de Maslow (fisiológico e segurança).

2. **Relacionamento (relatedness)** – engloba o nível social de Maslow e alguns fatores externos do nível de estima.

3. **Crescimento (growth)** – engloba os componentes internos de estima e o nível de autorrealização de Maslow.

Outra diferença está no fato de que na teoria ERC não existe uma hierarquia tão rígida. Vários níveis de necessidades podem ser estimulados ao mesmo tempo – a satisfação de um nível anterior não seria um pré-requisito para a satisfação do nível seguinte.

Além disso, se um nível de necessidade superior não for atendido, isso pode levar a pessoa a aumentar a necessidade de nível inferior. Ex: falta de reconhecimento no trabalho poderia aumentar a demanda por melhores salários.

Teoria das Necessidades Adquiridas – McClelland

De acordo com McClelland, a motivação das pessoas também é relacionada com a satisfação de necessidades. Estas necessidades são aprendidas e adquiridas ao longo da vida, como resultado das experiências de vida de cada pessoa, de suas vivências.

McClelland foca em **três necessidades** básicas: **realização**, **poder** e **afiliação**.

- Necessidade de **Realização** (Competir) – busca da excelência, de realização com relação a determinados padrões, ímpeto para alcançar sucesso. As pessoas que possuem muito essa necessidade costumam procurar mudanças na vida, são competitivas, cumprem metas estipuladas.

- Necessidade de **Poder** (Exercer influência) – necessidade de fazer com que os outros se comportem de um modo que não fariam naturalmente. É o desejo de impactar, de ter autoridade e de controlar as outras pessoas. Os indivíduos com essas necessidades em alta gostam de estar no comando, buscam influenciar sobre os outros, preferem estar em situações competitivas e de status e tendem a se preocupar mais com prestigio e a influência do que propriamente com o desempenho eficaz.

- Necessidade de **Associação** (Afiliação, Relacionar-se) – desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis, de manter relações emocionais positivas.

A teoria de McClelland equivale aos níveis mais elevados da hierarquia de Maslow e se aproxima dos fatores motivacionais de Herzberg e, a exemplo deles, também não teve seus pressupostos comprovados cientificamente.

Teoria dos Dois Fatores – Herzberg

Para Herzberg, satisfação e insatisfação possuem origens distintas.

A Teoria dos Dois Fatores aborda os conceitos de motivação e de satisfação a partir de dois grupos de fatores:

Fatores higiênicos (insatisfacientes)	Fatores motivacionais (satisfacientes)
Contexto do cargo (como a pessoa se sente em relação à empresa)	**Conteúdo do cargo** (como a pessoa se sente em relação ao cargo)
• Condições de trabalho • Salários e prêmios de produção • Benefícios e serviços sociais • Políticas da organização • Relações com a chefia e colegas	• O trabalho em si mesmo • Realização pessoal • Reconhecimento do trabalho • Progresso profissional • Responsabilidade

Fatores higiênicos – extrínsecos – insatisfacientes

Estão relacionados com as necessidades básicas do indivíduo no ambiente de trabalho. A presença de tais fatores não traz satisfação, porém, sua ausência gera grande insatisfação.

As empresas visam atender a essa necessidade oferecendo adequadas condições de trabalho, remuneração correta e equilibrada, padrão claro e estável de supervisão e organização, clareza de informação e comunicação, etc.

Fatores higiênicos	Determinantes
Supervisão	A disposição ou boa vontade de ensinar ou delegar responsabilidades aos subordinados.
Políticas empresariais	Normas e procedimentos que encerram os valores e crenças da companhia.
Condições ambientais	Ambientes físicos e psicológicos que envolvem as pessoas e os grupos de trabalho.
Relações interpessoais	Transações pessoais e de trabalho com os pares, os subordinados e os superiores.
Status	Forma pela qual a nossa posição está sendo vista pelos demais.
Remuneração	O valor da contrapartida da prestação de serviço.
Vida pessoal	Aspectos do trabalho que influenciam a vida pessoal

Fatores motivacionais – intrínsecos – satisfacientes

São os aspectos psicológicos de reconhecimento, autoestima, autorrealização, entre outros. Quando presentes, tais fatores geram satisfação, porém, sua ausência não gera insatisfação.

A conclusão do estudo de Herzberg mostra que os fatores que geram a satisfação e a insatisfação possuem origens distintas.

Fatores higiênicos – extrínsecos – não geram satisfação. Eles apenas geram insatisfação quando ausentes, ou impedem a insatisfação quando presentes.

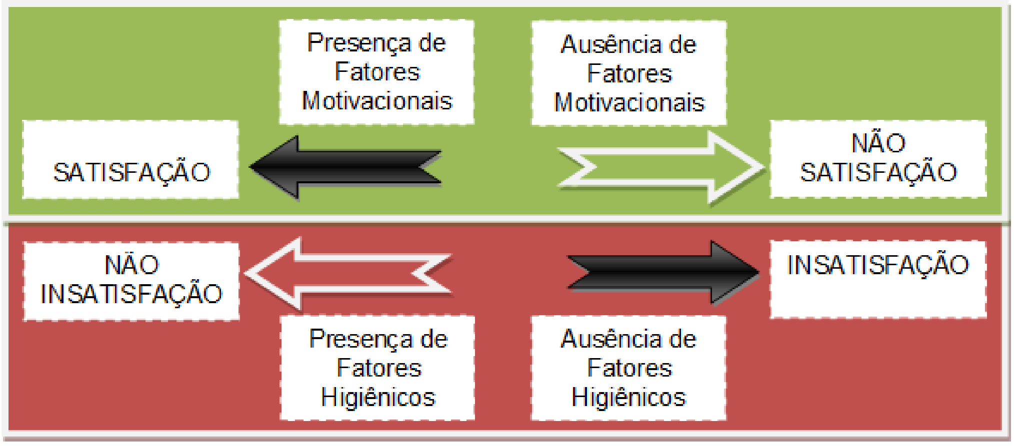
Fatores motivacionais – intrínsecos – não geram insatisfação. Eles geram satisfação quando presentes, e impedem a satisfação quando ausentes.

Fatores motivadores	Determinantes
Realização	O término com sucesso de um trabalho ou tarefa; os resultados do próprio trabalho.
Reconhecimento pela realização	O recebimento de um reconhecimento público, ou não, por um trabalho bem-feito ou um resultado conseguido.
O trabalho em si	Tarefas consideradas agradáveis e que provocam satisfação
Responsabilidade	Proveniente da realização do próprio trabalho ou do trabalho e outros
Desenvolvimento pessoal	Possibilidade de aumento de status, perfil cognitivo ou mesmo de posição social.
Possibilidade de crescimento	Uma alavancagem dentro da estrutura organizacional, em termos de cargo ou responsabilidade.

A conclusão do estudo de Herzberg mostra que os fatores que geram a satisfação e a insatisfação possuem origens distintas.

Fatores higiênicos – extrínsecos – não geram satisfação. Eles apenas geram insatisfação quando ausentes, ou impedem a insatisfação quando presentes.

Fatores motivacionais – intrínsecos – não geram insatisfação. Eles geram satisfação quando presentes, e impedem a satisfação quando ausentes.



Devem ser oferecidos níveis apropriados de fatores higiênicos para que não haja insatisfação, ao mesmo tempo em que devem ser oferecidos fatores motivacionais para que haja satisfação.

Os estudos de Herzberg mostram que a principal maneira de motivar uma pessoa no trabalho é oferecer atribuições desafiadoras e pelas qual ela se responsabilize. Isso pode ser feito através de um processo chamado enriquecimento de cargo, permitindo a realização de trabalhos que sejam interessantes, desafiadores e valorizados. Exemplo:

- Oportunidades para que ele possa alcançar seus objetivos pessoais desde que estejam compatíveis com os objetivos da empresa;
- Reconhecimento, pela chefia, dos objetivos atingidos;
- Responsabilidade e autoridade para realizar suas tarefas;
- Desafios para suas habilidades e conhecimentos;
- Oportunidades e promoção quando o empregado demonstrar interesse e domínio para as tarefas pretendidas.

O trabalho de enriquecimento de cargo deve ser uma preocupação contínua dos gerentes para que possam manter um nível de motivação elevado.

Teorias de Processo

Procuram explicar como funciona o processo de motivação, ou seja, o conjunto de passos/decisões que motivam uma pessoa.

Teoria do Estabelecimento de Objetivos

Edwin Locke sustenta que objetivos específicos difíceis, com *feedback*, conduzem a melhores desempenhos.

Alguns postulados dessa teoria:

- Objetivos específicos são melhores que metas genéricas, pois funcionam como estímulos internos e guiam o comportamento;

- Objetivos difíceis, quando aceitos, também geram melhores desempenho, pois prendem a atenção e ajudam a focar;
- Oportunidade de participar no estabelecimento dos objetivos aumenta a aceitação e a colaboração;
- O *feedback* sobre o progresso melhora o desempenho, pois funciona como um guia do comportamento, mostrando o gap entre o que é esperado e o que está sendo realizado. Obs: o *feedback* autogerenciado é um motivador mais eficaz que o feedback externo;
- Capacitação e autoeficácia (crença a respeito do próprio desempenho em uma tarefa) geram melhor desempenho.

Outros fatores influenciam a relação objetivo-desempenho: o comprometimento com o objetivo, as características da tarefa e a cultura nacional.

Locke defende 4 métodos para motivar as pessoas: dinheiro (não deve ser o único método, mas aplicado com os outros), estabelecimento de objetivos, participação nas decisões e redesenho do trabalho (para proporcionar maior desafio e responsabilidade).

Behaviorismo – Teoria do Reforço

Afirma que o reforço condiciona o comportamento, ou seja, que os indivíduos podem ser moldados a se comportarem de certa maneira em decorrência de estímulos aplicados a eles.

De acordo com tal teoria, o ambiente é a causa do comportamento (reforços externos) e não eventos cognitivos internos (vontades íntimas do indivíduo).

Um dos autores mais famosos dessa corrente teórica é Skinner, que popularizou o conceito de condicionamento operante como forma de manipular o comportamento das pessoas. Estímulos positivos tenderiam a reforçar o comportamento (ex: pagar um bônus aos que atingem metas), enquanto estímulos negativos buscariam anular um comportamento (ex: punição por atrasos frequentes).

As quatro estratégias mais comuns para modificar o comportamento são:

- Reforço Positivo - dar recompensa quando um comportamento desejado ocorre;
- Reforço Negativo - retirar consequência negativa quando um comportamento desejado ocorre;
- Punição - aplicação de medida negativa quando um comportamento indesejado ocorre;
- Extinção - retirada de recompensas positivas quando um comportamento indesejado ocorre.

Teoria da Equidade

Para Stacy Adams, todos fazem uma comparação entre o que "entrega" e o que "recebe" em troca (e o que os colegas entregam e recebem). Assim, a noção de que a relação é justa teria um impacto significativo na motivação.

Há quatro pontos de referência que podem ser utilizados como comparação:

- Próprio interno: experiências do funcionário em outra posição na empresa;
- Próprio externo: experiências do funcionário fora da empresa;
- Outro interno: outra pessoa ou grupo na empresa;
- Outro Externo: outra pessoa ou grupo fora da empresa.

Se a relação de troca não tem equidade, seria natural tomar algumas providências:

- Modificar os insumos – trabalhar mais ou menos;
- Modificar os resultados – produzir com menos qualidade;
- Rever a autoimagem – mudar a percepção, a ideia sobre si mesmo (ex: considerar-se mais ou menos trabalhador);
- Rever a percepção que tem dos outros – achar que a posição dos outros é que não é satisfatória;
- Mudar o referencial – buscar outro ponto de referência, se comparar com alguém que está pior (ou melhor);
- Desistir – sair do emprego.

Teoria da Expectância – Vroom

Também chamada de Teoria da Expectativa, ela sustenta que a motivação do indivíduo acontece quando ele crê na recompensa decorrente de seu esforço.

Expectativa, portanto, é a crença de que um esforço produzirá resultado. Parte do princípio que as pessoas se esforçam para alcançar recompensas que para elas são importantes, ao mesmo tempo em que evitam os resultados indesejáveis.

É, atualmente, uma das teorias mais aceitas sobre motivação.

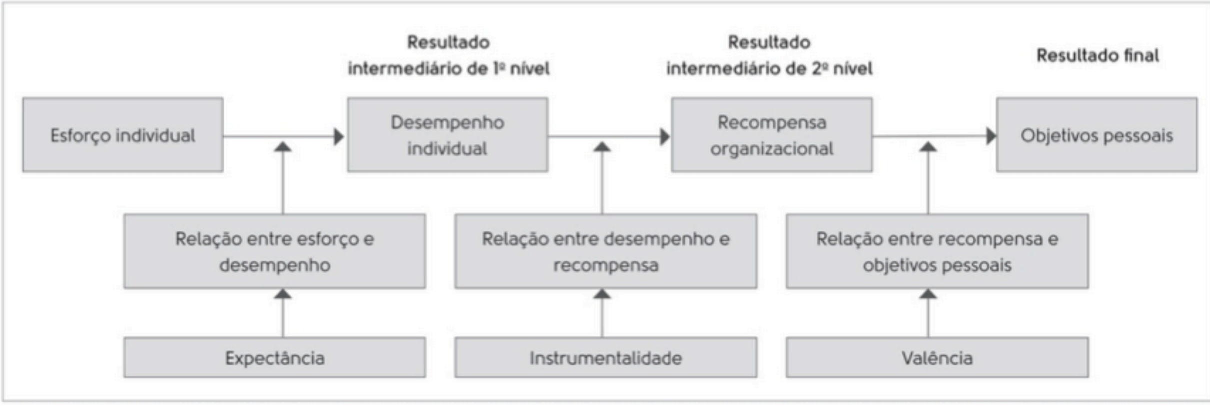
A motivação é função de três fatores, que devem ocorrer simultaneamente: expectância (expectativa), instrumentalidade e valência.

1. **Expectativa** = relação Esforço x Desempenho = a percepção de que um determinado conjunto de esforços o levará ao desempenho desejado. O grau de expectância varia de 0 (zero) a 1. Uma baixa expectativa (perto de zero) significa que a pessoa sente que não pode alcançar o nível necessário de desempenho.

2. **Instrumentalidade** = relação Desempenho x Recompensa = crença de que o alcance do desempenho o levará a receber certas recompensas. O grau de instrumentalidade também varia de 0 (zero) a 1. Uma baixa instrumentalidade significa que a pessoa não está confiante de que o desempenho resultará em boas recompensas (bons resultados).

3. **Valência** = Recompensa x Objetivos pessoais (Importância) = é o valor atribuído pelo indivíduo à recompensa. Representa o quanto as recompensas satisfazem as metas

pessoais ou as necessidades do indivíduo. O grau de valência varia de – 1 (algo indesejável) a +1 (muito desejável).



Para Vroom, a motivação é o resultado da seguinte equação:

Motivação = Expectância X Instrumentalidade X Valência

Outras Teorias

Teoria da Autoeficácia – Bandura

A autoeficácia se refere à convicção individual de que se é capaz de realizar determinada tarefa. Quanto maior a autoeficácia, maior a confiança no sucesso.

Pessoas com baixa autoeficácia teriam tendência de diminuir esforços ou de desistir, enquanto pessoas com alta autoeficácia tenderiam a se esforçar para vencer desafios e a responder com mais determinação a um feedback negativo.

Albert Bandura argumenta que há quatro maneiras de se aumentar a autoeficácia:

- Maestria prática: ganho de experiência relevante com o desempenho do trabalho;
- Aprendizagem por observação: ver outras pessoas desempenhando atividades sem consequências adversas pode gerar a expectativa de que também é possível realizá-las;
- Persuasão verbal: tornar-se mais confiante porque alguém o convence de que você possui as habilidades necessárias;
- Excitação emocional: conduz a um estado de energia que leva o indivíduo a terminar a tarefa.

Teoria X e Y – McGregor

Douglas McGregor pôs em evidência a filosofia do gestor sobre a natureza humana e a sua relação com a motivação dos subordinados.

Os gestores tendem a desenvolver um conjunto de crenças ou ideias sobre os empregados, as quais podem ser divididas em dois grupos, com visões antagônicas – a Teoria X e a Teoria Y.

De acordo com os pressupostos da **Teoria X,** as pessoas: são preguiçosas e indolentes; evitam o trabalho; evitam a responsabilidade para se sentirem mais seguras; precisam ser controladas e dirigidas; são ingênuas e sem iniciativa.

Se o gestor tem esta visão negativa das pessoas, ele tende a ser mais controlador e repressor, a tratar os subordinados de modo mais rígido, a ser autocrático, a não delegar responsabilidades.

Nas pressuposições da **Teoria Y**, o trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar, portanto, as pessoas: são esforçadas e gostam de ter o que fazer; procuram e aceitam responsabilidades e desafios; podem ser automotivadas e autodirigidas; são criativas e competentes.

Como o gestor acredita no potencial dos funcionários, ele incentiva a participação, delega poderes e cria um ambiente mais democrático e empreendedor.

Dinheiro motiva?

Lawler é um dos poucos autores que consideram o dinheiro um fator motivacional. Para ele, o dinheiro é motivacional desde que a pessoa acredite que: o dinheiro satisfará suas necessidades; para obter o dinheiro é necessário algum tipo de esforço.

Alfie Kohn destaca que o uso de premiações para incentivar o aumento de desempenho parte de uma premissa que, apesar de ser muito aceita, é inadequada, pois desloca o foco do desempenho para a premiação. Isso reforça a motivação extrínseca e, ao mesmo tempo, enfraquece a motivação intrínseca. Kohn ainda ressalta as várias disfunções do uso de um sistema de recompensas: acirramento da competição entre as pessoas em detrimento da cooperação; desincentivo à inovação, uma vez que as pessoas preferem reproduzir comportamentos conhecidos a correr riscos; surgimento de comportamentos antiéticos para o alcance de resultados.

Herzberg considera o dinheiro um fator higiênico, ou seja, incapaz de motivar.

A **Teoria da Avaliação Cognitiva**, por sua vez, mostra que oferecer recompensas extrínsecas a comportamentos que já foram recompensados intrinsecamente tende a prejudicar a motivação, caso as recompensas sejam vistas como uma forma de controle organizacional.

Slides - Motivação

Motivação

- Motivos são forças, conscientes ou inconscientes, que levam o indivíduo a um comportamento (ação).
  - Motivo é a energia/força que movimenta o comportamento;
  - Uma pessoa motivada é aquela com disposição para fazer algo.

1

Motivação

- A motivação é específica: não há um estado geral de motivação que leve uma pessoa a sempre ter disposição para tudo.
- Três propriedades:
  - <u>Direção</u>: **objetivo** do comportamento motivado ou a direção para a qual a motivação leva o comportamento.
  - <u>Intensidade</u>: **esforço** = intensidade da motivação.
  - <u>Permanência</u>: **necessidade** = duração da motivação.



2

Motivação

- É resultante de uma interação complexa entre os <u>motivos internos</u> (das pessoas) e os <u>motivos externos</u> (do ambiente):
  - <u>Motivos internos</u>: impulsos interiores, de natureza fisiológica e psicológica - necessidades, aptidões, interesses, valores e habilidades. Fazem cada pessoa ser capaz de realizar certas tarefas e não outras; sentir-se atraída por certas coisas e evitar outras; valorizar certos comportamentos e menosprezar outros.
  - <u>Motivos externos</u>: estímulos ou incentivos que o ambiente oferece. Ex: trabalho, ambiente, as recompensas, padrões estabelecidos pelo grupo e valores do meio social.

Motivos Internos + Motivos externos = Motivação

3

Teorias sobre Motivação

- Teorias <u>de Conteúdo</u>: procuram explicar quais fatores motivam as pessoas – O QUE
  - Satisfação de necessidades.
  - Hierarquia das Necessidade (Maslow), ERC (Alderfer), Dois Fatores (Herzberg), Necessidades Adquiridas (McClelland).

- Teorias <u>de Processo</u>: procuram explicar o processo de motivação – COMO
  - Motivação como um processo de tomada de decisão.
  - Behaviorismo (Skinner), Expectativa (Vroom), Equidade (Stacy Adams), Estabelecimento de Objetivos (Locke)

4

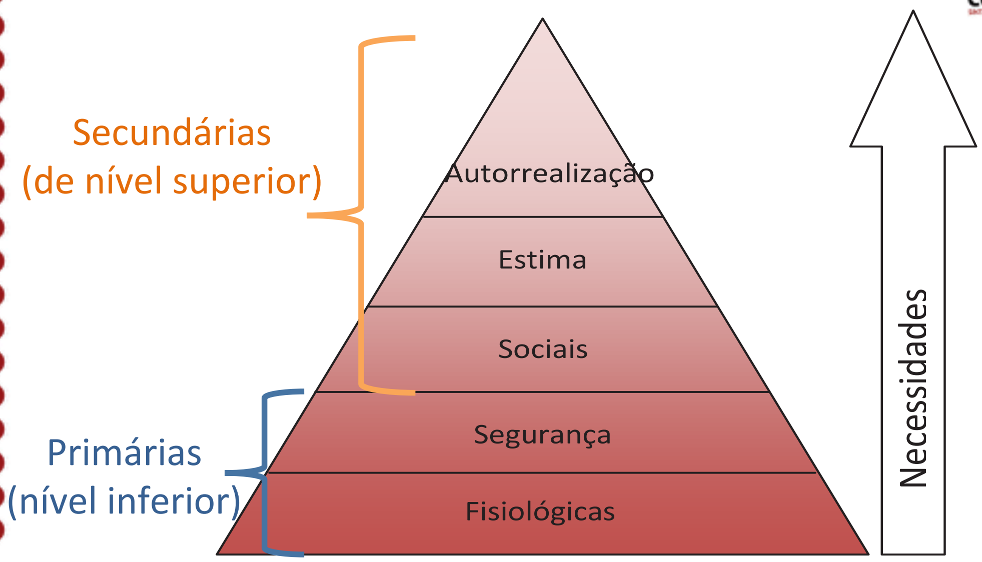
Hierarquia das Necessidades – Maslow

As necessidades humanas agrupam-se segundo uma hierarquia.

- Uma vez atendida, uma necessidade deixa de se fazer sentir (perde sua força motivadora) e a pessoa passa a ser motivada pela ordem seguinte de necessidades.
  - Princípio da emergência: as necessidades de qualquer nível da hierarquia emergem como motivadores apenas quando as necessidades de níveis inferiores já estiverem razoavelmente satisfeitas.
  - Princípio da dominância: na medida em que uma necessidade é substancialmente atendida, a próxima se torna dominante.

5

Pirâmide de Maslow



6

Teoria ERC (ou ERG) – Alderfer

- Adaptação das necessidades humanas de Maslow a suas próprias pesquisas.
  - Três níveis:
    1. **Existência** (*existence*)– fisiológico e segurança de Maslow
    2. **Relacionamento** (*relatedness*) – social e alguns fatores externos do nível de estima
    3. **Crescimento** (*growth*) – internos de estima e o nível de autorrealização
- Hierarquia não é tão rígida – vários níveis podem ser estimulados simultaneamente.
- Falta de um nível superior pode aumentar necessidade de um inferior – hierarquia descendente.

7

Necessidades Adquiridas – McClelland

A motivação é relacionada com a satisfação de certas necessidades, as quais são adquiridas (aprendidas) pelos indivíduos ao longo de sua vivência.

- Três perfis de necessidades:
  - Necessidade de Realização (competir, ser excelente)
  - Necessidade de Poder (exercer influência, autoridade)
  - Necessidade de Afiliação (Associação, Relacionamento)

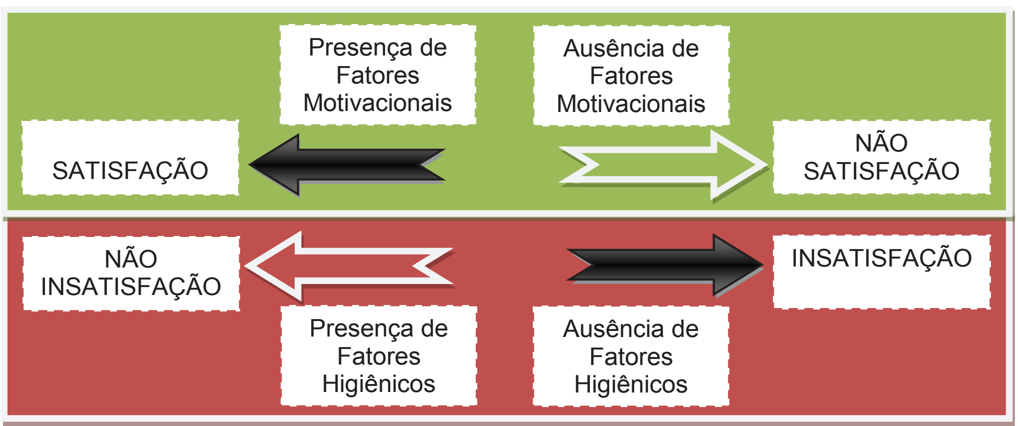
8

Dois Fatores – Herzberg

- Satisfação e insatisfação possuem origens distintas.
  - Fatores higiênicos – extrínsecos – insatisfacientes
    - Contexto do trabalho = salário, benefícios, tipo de chefia ou supervisão, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes, etc.
  - Fatores motivacionais – intrínsecos – satisfacientes
    - O trabalho em si - conteúdo do cargo e natureza das tarefas = sentimentos de crescimento individual, reconhecimento, autorrealização, autonomia, responsabilidade, etc.
- Como levar um funcionário a se sentir motivado?
  - Enriquecimento do cargo: Responsabilidade; Reconhecimento; Desafios; Realização; Crescimento.

9

Dois Fatores – Herzberg



10

Teoria do Estabelecimento de Objetivos

Objetivos específicos difíceis, com feedback, conduzem a melhores desempenhos.

- Objetivos específicos são melhores que metas genéricas;
- Objetivos difíceis geram melhores desempenho;
- Oportunidade de participar no estabelecimento dos objetivos aumenta a aceitação e a colaboração;
- O feedback sobre o progresso melhora o desempenho;
- Capacitação e autoeficácia geram melhor desempenho.

11

Behaviorismo (comportamental, reforço)

O reforço condiciona o comportamento.

- O ambiente é a causa do comportamento (e não eventos cognitivos internos – vontades íntimas).
  - Os indivíduos podem ser moldados a se comportarem de certa maneira em decorrência de estímulos aplicados a eles:

○ Reforço Positivo ○ Reforço Negativo	Comportamentos Desejáveis
○ Punição ○ Extinção	Comportamentos Indesejáveis

- Crítica: manipulação

12

Equidade - Stacy Adams

Motivação = equilíbrio entre o que se dá (e os outros dão) e o que se recebe (e os outros recebem).

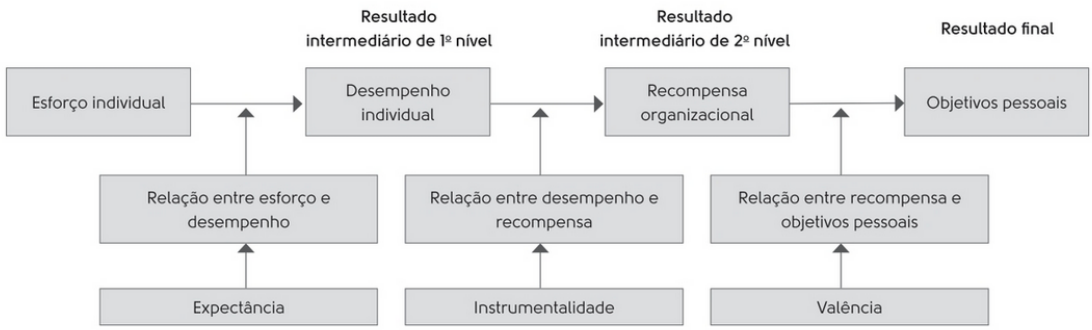
- Providências quando há inequidade:
  - Modificar os insumos (se esforçar menos)
  - Modificar a recompensa (ganhar mais)
  - Rever a autoimagem - a percepção sobre si
  - Rever a percepção sobre os outros
  - Mudar o referencial
  - Sair do jogo - desistir

13

Expectativa (expectância) – Vroom

A motivação do indivíduo acontece quando ele crê na recompensa decorrente de seu esforço.

- As pessoas se esforçam para alcançar recompensas que para elas são importantes, ao mesmo tempo em que evitam os resultados indesejáveis.



Autoeficácia - Bandura

Convicção individual de que se é capaz de realizar determinada tarefa.

- Quanto maior a autoeficácia, maior a confiança no sucesso.
  - Pessoas com baixa autoeficácia teriam tendência de diminuir esforços ou de desistir.
- 4 maneiras de se aumentar a autoeficácia:
  - Maestria prática: ganho de experiência no trabalho;
  - Aprendizagem por observação: ver outras pessoas desempenhando atividades;
  - Persuasão verbal: tornar-se mais confiante porque alguém o convence de que você possui as habilidades necessárias;
  - Excitação emocional: conduz a um estado de energia que leva o indivíduo a terminar a tarefa.

15

X e Y - McGregor

- Também é uma teoria de liderança – filosofia do gestor baseada em um conjunto de crenças sobre as pessoas.
  - Visão X: as pessoas são ingênuas, preguiçosas e sem iniciativa; evitam trabalho e responsabilidade; precisam ser controladas e dirigidas.
  - Visão Y: as pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer; procuram e aceitam responsabilidades e desafios; podem ser automotivadas e autodirigidas; são criativas e competentes.

16

Dinheiro motiva?

- **Lawler** - o dinheiro é motivacional desde que a pessoa acredite que: ele satisfará suas necessidades; para obtê-lo é necessário algum tipo de esforço.
  - *Aquilo que satisfaz uma necessidade humana frequentemente é visto como a própria necessidade.*
- **Alfie Kohn** – dinheiro desloca o foco do desempenho para a premiação.
  - Reforça a motivação extrínseca e enfraquece a intrínseca.
- **Herzberg** – dinheiro é um fator higiênico.
- **Teoria da Avaliação Cognitiva -** oferecer recompensas extrínsecas a comportamentos que já foram recompensados intrinsecamente tende a prejudicar a motivação, caso as recompensas sejam vistas como uma forma de controle organizacional.

17

LIDERANÇA

Liderança é a capacidade de influenciar o comportamento de outra pessoa através da adesão da mesma a um princípio, a uma meta ou a uma determinada missão.

Em outras palavras, é a capacidade de influenciar as pessoas a alcançar objetivos, portanto, envolve competências interpessoais, inerentes às relações humanas.

A liderança é diferente da autoridade formal: enquanto a autoridade formal advém da posição ou do cargo ocupado na hierarquia - quando um funcionário obedece ao chefe, ele o faz por que é obrigado - a liderança advém do consentimento, ou seja, não depende de hierarquia, tampouco parte do uso de sanções (coerção) como mecanismo de convencimento. Todo bom chefe deve ser um líder, porém, nem todo líder é um chefe.

Para não ser confundida com manipulação, uma liderança autêntica deve ter como fundamentos a ética e a confiança.

A liderança não é uma qualidade pessoal singular. Algumas vezes o líder emerge naturalmente, outras ele é escolhido devido à necessidade de liderança em um grupo. Ao mesmo tempo, as características que levam uma pessoa a ser aceita como líder em um grupo são limitadas a este grupo.

A liderança, portanto, é um fenômeno tipicamente social, um tipo de influência entre pessoas, realizada por meio de um processo de comunicação, que ocorre em determinada situação e busca alcançar objetivos específicos. Neste contexto, l**iderança envolve relações, comunicação e metas.**

Segundo McGregor, a liderança é um processo social complexo, no qual interagem **quatro variáveis** ou componentes:

1. as motivações dos liderados – ela é legitimada pelo atendimento das expectativas do grupo de liderados;

2. a tarefa ou missão – o que liga o líder aos seguidores é uma tarefa ou missão. Sem missão, não há liderança; apenas influência ou popularidade;

3. o líder – pessoa com certos traços de personalidade, motivações e habilidades;

4. a conjuntura – contexto, meio organizacional no qual ocorre a relação líder-liderados. Esse meio influencia o comportamento do líder e dos liderados e define o modelo de liderança a ser seguido (ex: ser líder em uma organização militar X ser líder de uma equipe esportiva).

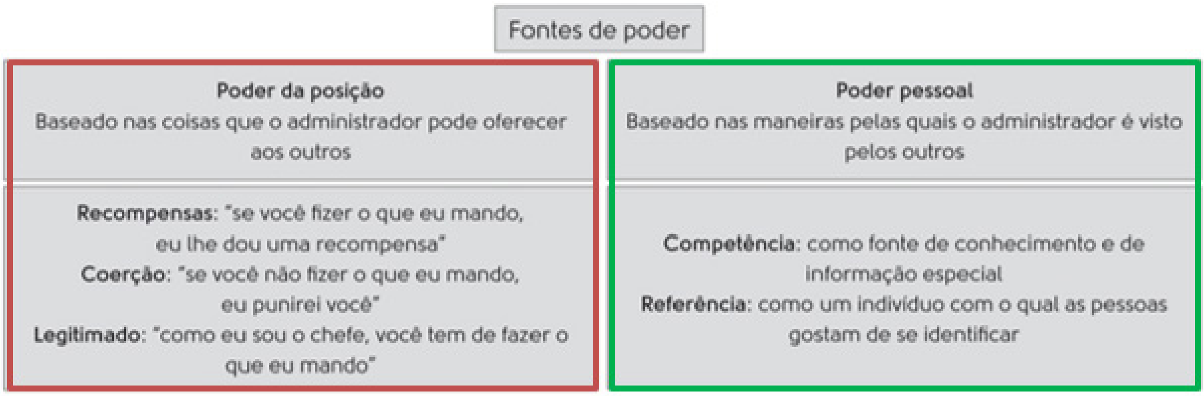
Poderes, Atividades, Habilidades e Papéis dos Líderes

Diversos estudos, conduzidos ao longo do século XX, procuraram identificar distintas habilidades, atividades, papéis e poderes exercidos pelos gestores (administrados, gerentes, líderes) das organizações.

Poderes

Segundo French e Raven, existem cinco tipos de poder que um líder pode possuir:

- Legítimo: autoridade formal, poder do cargo ocupado;
- Coerção: poder de punição, temor;
- Recompensa: poder de recompensar as atitudes, baseado nas necessidades;
- Referência: carisma, identificação com o líder;
- Perito ou Conhecimento: baseado na competência técnica, especialidade, aptidão.



Atividades (Fred Luthans)

1. **Funções gerenciais**: tomar decisões, planejar e controlar.
2. **Comunicação**: trocar e processar informações; processar documentação.
3. **Administrar recursos humanos**: motivar, resolver conflitos, alocar pessoal, treinar.
4. **Relacionamento (networking)**: manter relações sociais, fazer política, interagir.

Papéis (Mintzberg)

Henry Mintzberg criou uma classificação dos dez papéis dos gestores, dividindo-os em três categorias:

1. Papéis interpessoais (relacionamento):

a) Figura de proa – símbolo, representante, o relações-públicas.

b) Líder – relação de influência e motivação.

c) Ligação – facilita a relação intra e entre áreas.

2. Papéis de informação:

a) Monitor – receber e lidar com informações de diversas fontes.

b) Disseminador – transferência de informações de fora (ambiente) para dentro da organização e também entre pessoas e áreas.

c) Porta-voz – transmissão de informações para fora (ambiente).

3. Papéis de decisão:

a) Empreendedor (entrepreneur) – iniciador e planejador de mudanças.

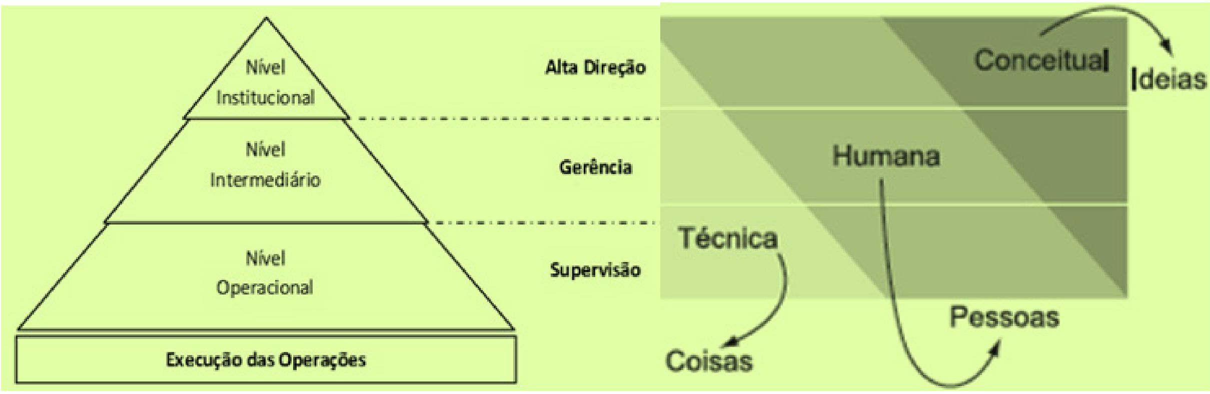
b) Solucionador de problemas – gerenciador de turbulências e de distúrbios.

c) Negociador – com pessoas ou outras organizações.

d) Administrador (alocador) de recursos – tempo, pessoas, materiais etc.

Habilidades Gerenciais (Katz)

Robert L. Katz dividiu as habilidades gerenciais em três categorias:



Habilidade técnica – capacidade de aplicação de conhecimentos e habilidades específicas. Os conhecimentos, métodos e equipamentos necessários para a realização das tarefas que estão dentro do campo de sua especialidade.

Habilidade humana – capacidade de entender, liderar e trabalhar com pessoas. A compreensão das pessoas e de suas necessidades, interesses e atitudes.

Habilidade conceitual – capacidade cognitiva de analisar informações, compreender e lidar com a complexidade da organização como um todo, além de usar o intelecto para formular

estratégias. Criatividade, planejamento, raciocínio abstrato e entendimento do contexto são manifestações da habilidade conceitual.

A figura mostra que todos os gestores da organização devem ser, em certo sentido, gestores de pessoas.

Henry Mintzberg também definiu algumas habilidades, associando-as diretamente aos papéis gerenciais que criou: relacionamento com colegas; liderança; resolução de conflitos; processamento de informações; tomar decisões em condições de ambiguidade; alocação de recursos; empreendedor; capacidade de introspecção.

Teorias

As teorias relevam diferentes abordagens sobre o tema Liderança. Há três abordagens mais comuns:

1. Traços de personalidade – foco nas características pessoais do líder.

2. Comportamentais – foco nos estilos (maneiras) de liderar os seguidores.

3. Contingenciais (situacionais) – foco na adaptação do líder às diferentes situações/contextos.

Teoria dos Traços de Personalidade

Essa abordagem teve grande força na década de 30. Segundo ela, o líder "nasce feito" e apresenta características marcantes de personalidade, que o distinguem das demais pessoas. Certos indivíduos possuem uma combinação especial de traços de personalidade que podem ser definidos e utilizados para identificar futuros líderes. Alguns exemplos de traços de personalidade:

- Físicos: energia, aparência, altura, etc.
- Intelectuais: adaptabilidade, iniciativa, entusiasmo e autoconfiança.
- Sociais: cooperação, habilidades interpessoais e administrativas.
- Relacionados com a tarefa: impulso de realização, persistência e iniciativa.

Estudos mais recentes mostraram que os traços pessoais poderiam prever o surgimento da liderança, mas não indicam qual tipo de líder é mais eficaz ou ineficaz.

Teorias dos Estilos de Liderança (Comportamentais)

Esta abordagem surgiu na década de 40 e se refere ao que o líder faz, isto é, ao estilo de comportamento adotado para liderar. Tais teorias sugerem que é possível treinar pessoas para serem líderes, ou seja, a liderança deixava de ser uma característica inata e passava a ser algo que pudesse ser adquirido, construído. Há inúmeros estudos, cada um com suas particularidades. Os principais são:

Teoria X e Y (McGregor)

É considerada, por alguns, uma teoria de liderança, por outros, uma teoria de motivação.

Douglas McGregor pôs em evidência a filosofia do gestor sobre a natureza humana e a sua relação com a motivação dos subordinados.

Os gestores tendem a desenvolver um conjunto de crenças ou ideias sobre os empregados, as quais podem ser divididas em dois grupos, com visões antagônicas – a Teoria X e a Teoria Y.

- De acordo com os pressupostos da **Teoria X**, as pessoas: são preguiçosas e indolentes; evitam o trabalho; evitam a responsabilidade para se sentirem mais seguras; precisam ser controladas e dirigidas; são ingênuas e sem iniciativa.

Se o gestor tem essa visão negativa das pessoas, ele tende a ser mais controlador e repressor, a tratar os subordinados de modo mais rígido, a ser autocrático, a não delegar responsabilidades.

- Nas pressuposições da **Teoria Y**, o trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar, portanto, as pessoas: são esforçadas e gostam de ter o que fazer; procuram e aceitam responsabilidades e desafios; podem ser automotivadas e autodirigidas; são criativas e competentes.

Como o gestor acredita no potencial dos funcionários, ele incentiva a participação, delega poderes e cria um ambiente mais democrático e empreendedor.

Três Estilos (White e Lippitt)

Os autores fizeram uma pesquisa para verificar o impacto e o clima social resultante do uso de três estilos diferentes de liderança: autocrática, democrática e liberal (laissez-faire).

I – Liderança Autocrática: apenas o líder fixa as diretrizes, determina as ações e as técnicas para a execução das tarefas, sem qualquer participação do grupo.

II – Liderança Democrática: as diretrizes e tarefas são debatidas pelo grupo, o qual é estimulado, assistido e mediado pelo líder.

III – Liderança Liberal (laissez-faire): há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.



A pesquisa verificou que: grupos submetidos à liderança autocrática apresentaram maior volume de trabalho, mas também maior tensão, frustração e agressividade. Sob liderança democrática, o nível de produção foi menor, porém com maior qualidade, satisfação e comprometimento das pessoas. Sob liderança liberal, houve mau desempenho qualitativo e quantitativo, com forte individualismo, insatisfação e desrespeito ao líder.

Estudos da Universidade de Michigan (Likert)

Rensis Likert participou de estudos realizados na Universidade de Michigan, os quais buscavam comparar a eficácia dos grupos de acordo com o comportamento do líder. Os pesquisadores identificaram **dois tipos de comportamento**, denominados **Orientação para o Empregado** (foco nos funcionários, nas pessoas) e **Orientação para a Produção** (foco no trabalho, nas tarefas).

- Líder orientado para a Produção: focado na atividade rotineira do trabalho, enfatizando seus aspectos técnicos, metódicos e práticos, caracterizado por forte pressão e supervisão da produção.

- Líder orientado para o Funcionário: mais voltado para os aspectos humanos do trabalho, com foco no relacionamento interpessoal e num ambiente de trabalho que proporcione o desenvolvimento eficaz da equipe.

Líder orientado para as tarefas	Líder orientado para as pessoas
• Comportamento orientado para a finalização do trabalho	• Comportamento orientado para apoiar e suportar as pessoas no trabalho
• Planeja e estabelece como o trabalho será feito	• Atua como apoio e retaguarda para os subordinados
• Atribui responsabilidade pelas tarefas a cada subordinado	• Desenvolve relações sociais com os subordinados
• Define claramente os padrões de trabalho	• Respeita os sentimentos das pessoas
• Procura completar o trabalho	• É sensível quanto às necessidades
• Monitora os resultados do desempenho	• Mostra confiança nos seguidores
• Preocupa-se com o trabalho, os métodos, os processos, as regras e os regulamentos	• Preocupa-se com as pessoas, os seus sentimentos, as aspirações, as necessidades e as emoções

Os resultados da pesquisa foram favoráveis aos líderes orientados para os funcionários. Este tipo de liderança obteve índices maiores de produtividade e de satisfação com o trabalho.

Likert também analisou quatro fatores da administração (processo de decisão, comunicações, relacionamento interpessoal e sistemas de recompensas e punições) e, com base nos resultados, definiu uma escala com **quatro estilos de liderança**:

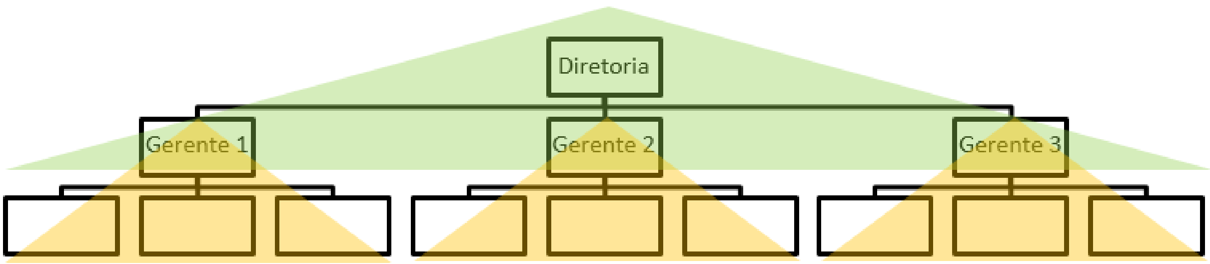
1. **Autoritário coercitivo**: típico da chefia tradicional - hierárquica, centralizadora, autocrática baseada na punição e no medo.

2. **Autoritário benevolente**: também típico da chefia tradicional, ainda centralizador de decisões, porém com certas recompensas materiais.

3. **Consultivo**: um pouco menos autocrático. Algumas decisões são delegadas e outras ocorrem no topo, mas há consulta aos funcionários - comunicação vertical descendente e ascendente.

4. **Participativo**: é o mais democrático. Há delegação das decisões às equipes e incentivo ao trabalho e relacionamento em grupo. A comunicação flui vertical e horizontalmente.

Por fim, Likert caracteriza os administradores da gerência intermediária como **Pinos de Ligação** de uma camada hierárquica para outra – pessoas com capacidade de representar um grupo, fazendo a integração das pessoas e destas com a organização. Para ele, a liderança é a capacidade de exercer influência, seja como líder (para baixo), seja como subordinado (para cima).



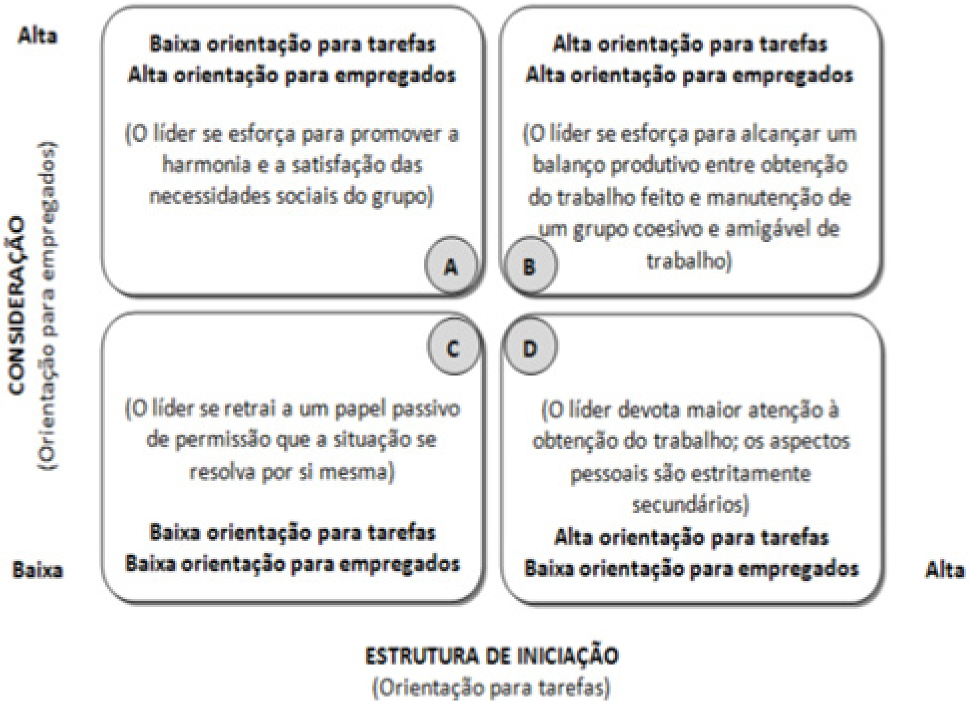
Estudos da Universidade de Ohio

Na mesma época do estudo da Universidade de Michigan e com objetivos muito semelhantes, pesquisadores da Universidade de Ohio identificaram várias dimensões interdependentes do comportamento do líder e, ao final do estudo, caracterizaram em somente duas dimensões: Estrutura de Iniciação e a de Consideração.

Estrutura de Iniciação: se refere à extensão em que um líder é capaz de definir e estruturar o seu próprio papel e o dos funcionários na busca do alcance dos objetivos. É focada nas tarefas, no estabelecimento de padrões detalhados e de rotinas. Como o próprio nome traduz, o líder define objetivos e trabalha estruturando e organizando as tarefas para que estas sejam alcançadas da melhor forma pelos subordinados.

Consideração: descrita como a extensão em que um líder é capaz de manter relacionamentos de trabalho caracterizados por confiança mútua, respeito às ideias dos funcionários e cuidado com os sentimentos deles. O líder se preocupa mais em estabelecer bons relacionamentos entre pessoas no trabalho ou no grupo, demonstrando apoio, apreço, confiança, e consideração pelos seus colaboradores e agindo de modo a proporcionar a cooperação e o consenso de todos para as atividades a serem desenvolvidas.

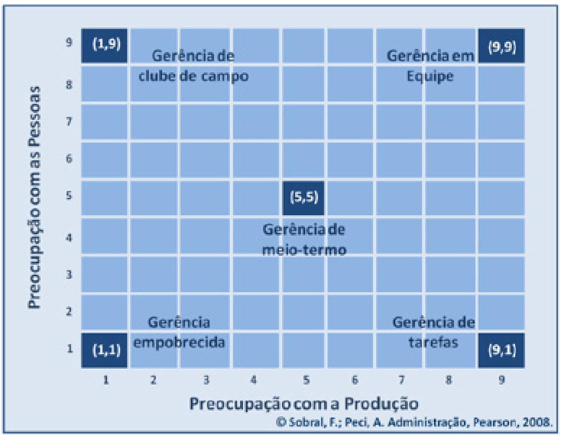
Dessas duas dimensões do comportamento do líder, foram desmembrados quatro tipos de estilos, conforme a combinação entre o grau de estrutura e de consideração.



<u>Visão Bidimensional – Grade Gerencial (Blake e Mouton)</u>

A origem deste trabalho teve como base as pesquisas realizadas pelas Universidades de Ohio e Michigan, que demonstravam duas dimensões do comportamento do líder que eram considerados estilos opostos (foco nas pessoas X foco nas tarefas). Porém, com o desenvolvimento das pesquisas sobre a liderança, verificou-se que as tarefas e as pessoas não são polos opostos, mas limites (dimensões) de um mesmo território: o líder pode combinar os dois estilos em seu comportamento, ou enfatizá-los simultaneamente, podendo ser eficaz ou ineficaz tanto na dimensão da tarefa quanto na dimensão das pessoas.

Blake e Mouton desenvolveram a ideia da Grade Gerencial (managerial grid, ou grade da liderança) de acordo com esse modelo explicativo de liderança. A grade gerencial pressupõe que o administrador está sempre voltado para dois assuntos: tarefa (a produção, os resultados dos esforços) e pessoas (colegas e/ou subordinados).



A grade é um diagrama que apresenta uma variável relacionada à produção (eixo x), e outra variável relacionada às pessoas (eixo y), com intervalos ordenados de 1 a 9 (1 é a menor intensidade; 9 a maior; 5 é um grau intermediário). A matriz bidimensional comporta 81 posições (nove por nove) ao longo da qual estão distribuídos os tipos de gerenciamento identificados pelos pesquisadores.

Estilo	Significado	Participação	Fronteiras Intergrupais
1.1	Mínima preocupação com a produção e com as pessoas.	Pouco envolvimento e pouco comprometimento.	Isolamento. Falta de Coordenação íntergrupal.
1.9	Enfatiza as pessoas com mínima preocupação com a produção.	Comportamento Superficial e efêmero. Soluções do mínimo denominador comum.	Coexistência pacifica. Grupos evitam problemas para manter a harmonia.
9.1	Ênfase na produção com mínima preocupação com as pessoas.	Não há participação das pessoas.	Hostilidade intergrupal. Suspeita a desconfiança mútuas. Atitude de ganhar/perder.
5.5	Estilo do meio termo. Atitude de conseguir alguns resultados sem muito esforço.	Meio caminho e acomodações que deixa todos descontentes.	Trégua inquieta. Transigência rateio e acomodações para manter a paz.
9.9	Estilo de excelência. Ênfase na produção e nas pessoas.	Elevada participação e envolvimento. Comprometimento das pessoas.	Comunicação abertas e francas flexibilidade e altitude para o tratamento construtivo dos problemas.

Teorias Situacionais

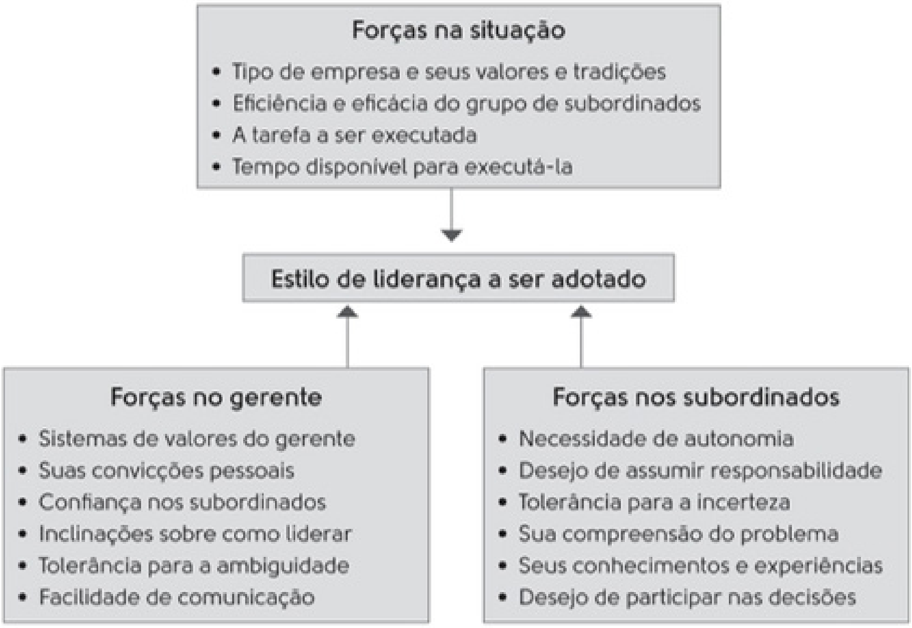
O verdadeiro líder é aquele que é capaz de se ajustar a um grupo particular de pessoas sob condições extremamente variadas (contextos, ambientes, tarefas, objetivos, etc.).

Continuum de Liderança (Tannenbaum e Schmidt)

Obs: alguns autores consideram esta teoria dentro da abordagem Comportamental, outros, dentro da abordagem Contingencial.

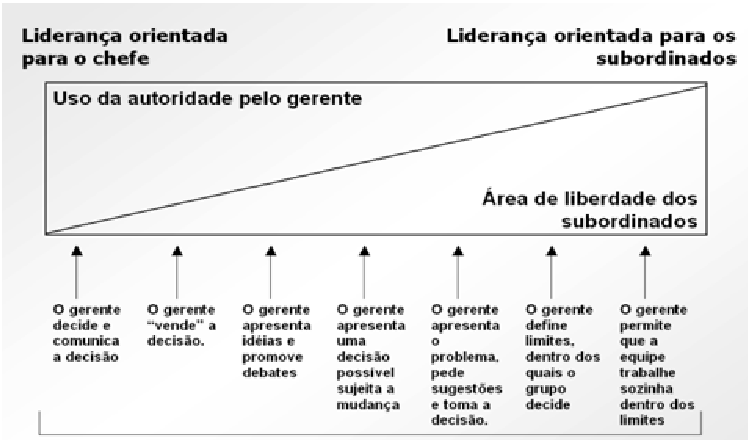
Para criar este modelo, os autores se basearam no pressuposto de que a escolha de um estilo de liderança eficaz está intimamente ligada a **três fatores: forças no líder** (sua experiência, personalidade e conhecimento); **forças nos subordinados** (sua responsabilidade, educação e habilidades); e **forças na situação** (a organização, a complexidade do ambiente e as situações gerais).

Os líderes de sucesso seriam aqueles que conseguem colocar em evidencia as forças que são mais importantes para o seu comportamento no momento adequado, bem como manter uma boa interação com os subordinados, a organização e as pressões do ambiente.



Tannenbaum e Schmidt criaram um continuum de liderança (uma espécie de régua) que consiste em uma faixa composta de sete atitudes possíveis para um gerente.

As atitudes de um líder variam conforme a situação. No extremo esquerdo da régua, o administrador (ou líder) toma as decisões e apenas as anuncia; no extremo direito, o administrador toma decisões em acordo com os subordinados.



Este *Continuum* de Comportamento de Liderança (ou do Administrador), portanto, estabelece sete estilos que a liderança pode seguir, de acordo com o grau de centralização ou descentralização de poder decisório nas mãos do líder.

Modelo de Fiedler

O desempenho eficaz do grupo depende da combinação apropriada entre o estilo de interagir do líder com seus subordinados e o grau em que a situação dá controle e poder de influência ao líder.

Fiedler dividiu seu modelo em 3 etapas:

1. Identificando o modelo de liderança: é feito por meio do **questionário do colega de quem menos gosto** (tradução do inglês LPC – Least Prefered Coworker). Os respondentes são convidados a refletir sobre o seu colega de trabalho menos preferido, ou seja, aquele com quem tiveram maior dificuldade a trabalhar. Depois devem responder ao questionário,

composto por 16 adjetivos contrastantes (ex: agradável-desagradável, eficiente-ineficiente, aberto-fechado), atribuindo notas de 1 a 8 para as características. Se a pontuação for alta (focada nos termos favoráveis) então a pessoa é orientada para relacionamento. Se a pontuação for baixa (predominância de termos desfavoráveis), então a pessoa é orientada para a tarefa.

Esta etapa está baseada na suposição do autor de que o estilo de liderança de cada pessoa é único.

2. Definindo a situação: de acordo com o autor, **três fatores situacionais** chave determinam a eficácia da liderança:

a) **Relações líder-liderado**: o grau de segurança, confiança e respeito que os subordinados têm por seu líder;

b) **Estrutura da tarefa**: o grau de procedimentos que as missões de trabalho têm (isto é, estruturadas ou desestruturadas); e

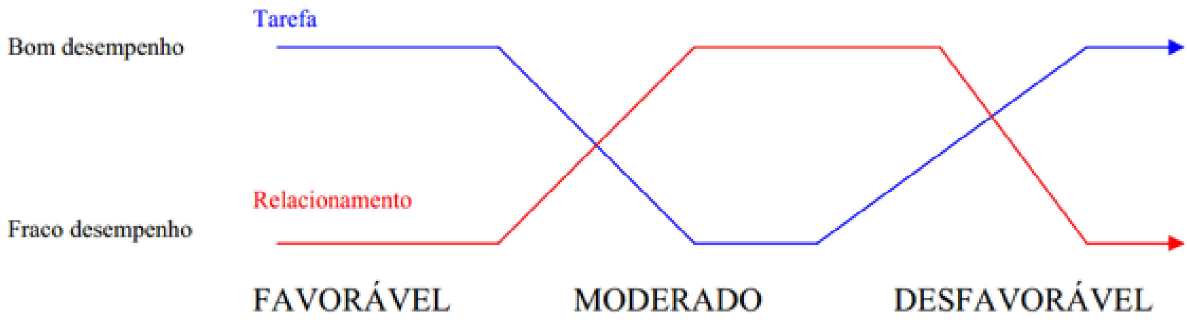
c) **Poder da posição**: o grau de influência que o líder tem sobre as variáveis de poder como contratações, demissões, atos disciplinadores, promoções e aumentos de salário.

Cada uma destas variáveis recebe uma avaliação (boa/má, alto/baixo e forte/fraco respectivamente), gerando 8 combinações.

Fatores Situacionais	Favorabilidade Situacional	Desfavorabilidade Situacional
Poder de posição do lider	Maior poder de posição; Muita autoridade formal; Alto nível hierárquico.	Menor poder de posição; Pouca autoridade formal; Baixo nível hierárquico.
Estrutura da tarefa	Tarefa estruturada, rotineira e programada; Fácil de desempenhar, executar e aprender.	Tarefa não estruturada, variada e não programada difícil de desempenhar, executar e aprender.
Relações entre líder e membros	Bom relacionamento entre líder e os membros do grupo.	Pobre relacionamento entre líder e os membros do grupo.

3. Combinando os lideres com a situação: nesta etapa combinam-se os estilos de liderança (etapa 1) com a situação em que o líder se encontra (etapa 2).

Pesquisas realizadas identificaram os líderes orientados para a tarefa como tendo um melhor desempenho em situações muito favoráveis ou muito desfavoráveis. Líderes orientados para relacionamentos se saíam melhor em situações moderadamente favoráveis.



grau	1	2	3	4	5	6	7	8
relação líder/liderado	boa	boa	boa	boa	pobre	pobre	pobre	pobre
estruturação da tarefa	elevada	elevada	baixa	baixa	elevada	elevada	baixa	baixa
poder de posição	forte	fraco	forte	fraco	forte	fraco	forte	fraco

Modelo de Hersey & Blanchard

O modelo faz uma relação entre a maturidade do funcionário e a necessidade de ação por parte do líder. O sucesso da liderança é alcançado por meio da escolha do estilo adequado, o qual depende do nível de maturidade (prontidão) do funcionário.

A maturidade é definida como o desejo de realização, a vontade de aceitar responsabilidade e a capacidade/experiência relacionada ao trabalho dos subordinados.

Hersey e Blanchard identificaram quatro estilos ou formas de liderança, caracterizados pela representação da letra "E" e por palavras-chave: determinar (comando), persuadir (venda), compartilhar (participação) e delegar. Esses estilos fazem correspondência com o nível de maturidade dos subordinados, que variam do nível de pouca maturidade (M1), ao nível em que os subordinados são capazes de assumir responsabilidades (M4).



A imaturidade (M1) deve ser gerenciada por meio do uso forte da autoridade e do foco nas tarefas, com pouca ênfase no relacionamento (dar ordens - E1).

M2 caracteriza pessoas com elevada vontade de assumir responsabilidades, mas pouca experiência ou conhecimento, as quais devem, dessa forma, o líder precisa ser ao mesmo tempo diretivo e oferecer o apoio emocional (E2).

Em M3, as pessoas têm grande competência, mas pouco interesse em assumir responsabilidades, devido a sentimentos de insegurança ou desmotivação, por isso, o líder orienta-se fortemente para o relacionamento, com pouca ênfase na tarefa (E3). Quanto mais maduro o seguidor, menos intenso deve ser o uso da autoridade pelo líder e mais intensa a orientação para o relacionamento (E2 e E3).

Para um liderado altamente maduro (M4), não é necessário comportamento forte de tarefa, tampouco de relacionamento (E4), pois este tipo de funcionário altamente maduro possui as condições ideais para assumir responsabilidades – competência e motivação.

Teoria 3D (Reddin)

Os modelos bidimensionais não vinham explicando a contento o processo de liderança. Alguns pesquisadores, então, passaram a acrescentar uma terceira dimensão, ou variável de análise do comportamento. A teoria de Reddin, ou da Eficácia Gerencial, tem esse nome justamente por acrescentar uma 3ª dimensão, a Eficácia.

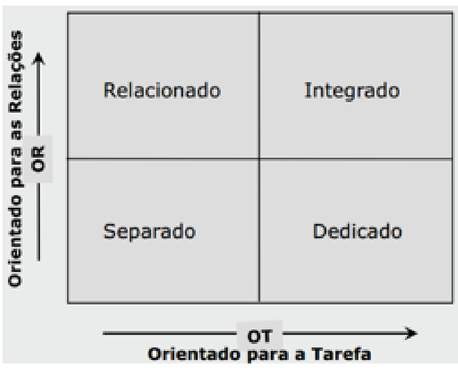
Segundo o autor, a principal função do administrador é ser eficaz (ou seja, atingir os resultados). O administrador deve ser eficaz em uma variedade de situações e a sua eficácia poder ser medida na proporção em que ele é capaz de transformar o seu estilo de maneira apropriada, em situação de mudança.

As **três habilidades gerencias básicas** são:

- Sensitividade situacional - É a habilidade para diagnosticar as situações e as forças que jogam na situação.
- Flexibilidade de estilo - É habilidade de se adequar às forças em jogo, devidamente analisadas e diagnosticadas.
- Destreza de gerência situacional - É a habilidade de gestão situacional, ou seja, a capacidade de modificar a situação que deve ser modificada.

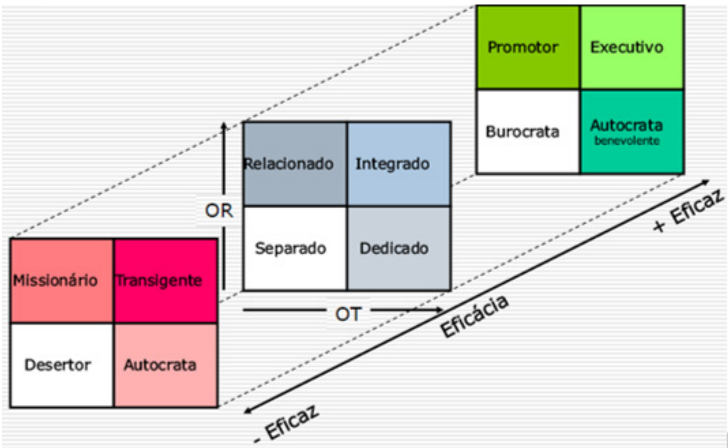
O modelo de Reddin parte dos dois elementos (Orientação para Tarefa e Orientação para Relacionamentos) para definir **quatro estilos gerenciais básicos:**

- Relacionado: se orienta exclusivamente para as relações que estabelece entre as pessoas;
- Dedicado: dá ênfase às tarefas a serem realizadas;
- Separado: tem uma atuação deficitária tanto no que diz respeito às inter-relações, quanto à realização das tarefas.
- Integrado: consegue conjugar, de forma concomitante, uma atuação eficaz tanto voltada para a relação entre as pessoas quanto para a realização das tarefas.



Não há um estilo ideal. Cada situação requer uma estratégia própria. O gerente deve modificar seu estilo em conformidade com a exigência da situação, de forma a ser eficaz. Percebe-se, portanto, que a Teoria 3D não dá uma direção (não propõe um estilo ideal), ela apenas ressalta que o gerente deve buscar a eficácia.

Os quatro estilos básicos têm um equivalente mais eficaz e outro menos eficaz, dando lugar a oito estilos gerenciais.



Eficaz		Não Eficaz
Líder Integrado	Executivo: voltado para resultados e pessoas, é desafiador.	Transigente: tolerante com algumas atitudes ou comportamentos na equipe, correndo riscos de assumir atitudes ambíguas, sem transmitir confiança.
Líder Relacionado	Promotor: enfatiza comunicações livres, desenvolvimento de talentos, trabalho eficaz em equipe e transmissão irrestrita de confiança.	Missionário: tende a evitar conflitos, postura agradável e sociável, dependente dos outros, não tem o foco na produção e nos resultados.
Líder Dedicado	Autocrata Benevolente: age com energia, autoridade, comprometido com qualidade, demonstra iniciativa e atitudes paternalistas.	Autocrata: agressividade, independência, ambição, iniciador - fixa tarefas e cobra resultados.
Líder Separado	Burocrata: segue ordens, é confiável, lógico, com autocontrole, imparcial e justo em suas análises e decisões, eficiente na manutenção de sistemas e rotinas.	Desertor: segue regulamentos, sem envolvimentos, não emite opiniões ou expressa posições, não coopera, não se comunica com a equipe.

Teoria do Caminho–Meta (House)

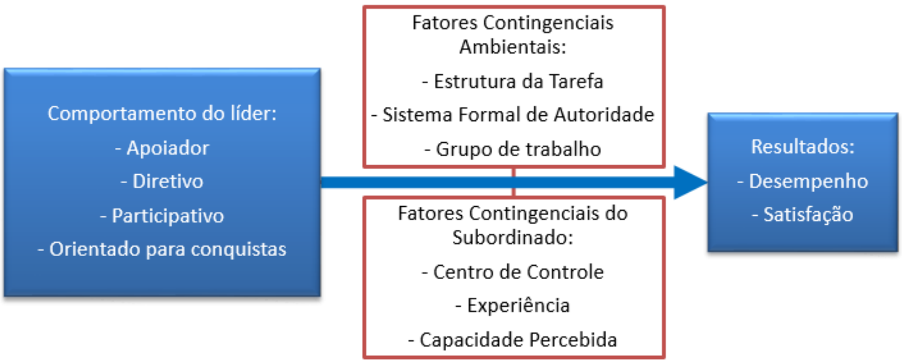
A expressão caminho-meta (ou meios-objetivos) implica que o líder deve ajudar os liderados a alcançar suas metas, oferecendo a orientação necessária (caminho) e recompensas para assegurar que tais metas sejam compatíveis com os objetivos organizacionais.

Robert House defende que o líder eficaz deve esclarecer o caminho dos seguidores em direção aos objetivos de trabalho, tornando essa jornada mais fácil ao reduzir os obstáculos e barreiras. A responsabilidade do líder é aumentar a motivação dos funcionários para atingir objetivos individuais e organizacionais.

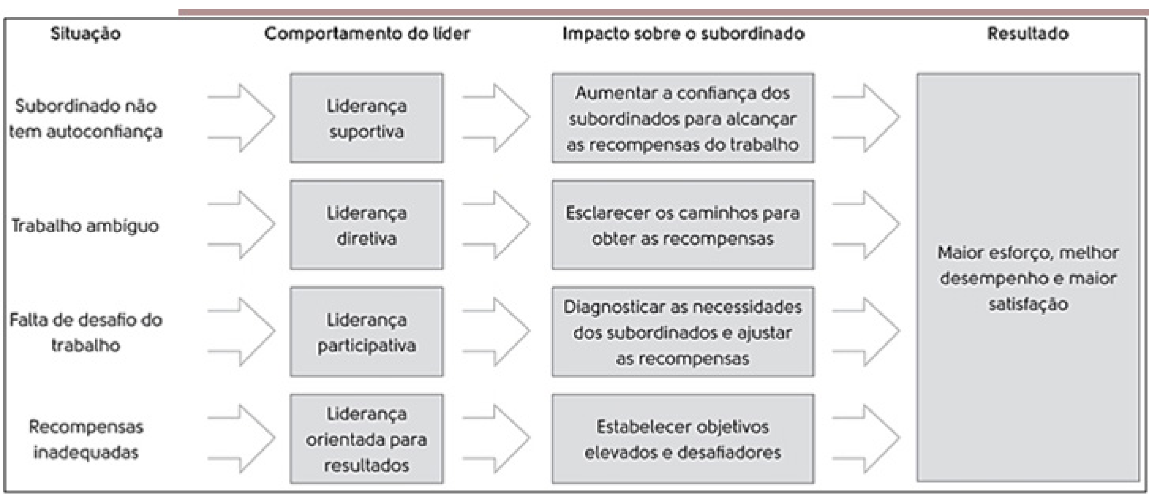
Os líderes são flexíveis e podem assumir quatro comportamentos distintos, conforme o tipo de situação:

- **Apoiador (suportivo)**: atento às necessidades dos subordinados - é amigável e acessível;
- **Diretivo**: dá a direção - organiza o trabalho e fornece instruções sobre a execução;
- **Participativo**: utiliza as sugestões dos subordinados em suas decisões;
- **Orientado para realizações (conquistas)**: apresenta metas desafiadoras para que os subordinados ofereçam o melhor desempenho possível.

A teoria relaciona os quatro tipos de comportamentos dos líderes com dois fatores contingenciais (características ambientais e dos funcionários), conforme figura a seguir.



Antes de adotar uma atitude, o líder deve avaliar qual a realidade da situação. O desempenho e a satisfação do funcionário tendem a ser positivamente influenciados quando o líder oferece algo que falte ao funcionário ou ao ambiente de trabalho. O líder será aceito pelos liderados quando estes o virem como fonte de satisfação, imediata ou futura. Caso o líder seja redundante em relação às fontes ambientais ou incongruente com as características dos funcionários, esse comportamento errado pode desmotivar o subordinado e tornar o líder ineficaz.



Liderança Transacional x Transformacional x Carismática

James M. Burns desenvolveu um novo paradigma, abordando a liderança como uma relação com troca de influências, onde a energia básica é o poder. O autor aborda dois grandes conceitos sobre liderança: a Transformacional e a Transacional.

O líder **Transacional**, ou negociador, apela aos interesses, especialmente às necessidades básicas dos seguidores. Ele promete recompensas (materiais ou psicológicas) para conseguir que os seguidores (ou subordinados) trabalhem para realizar as metas. Ele guia ou motiva seus seguidores na direção de metas estabelecidas, esclarecendo o papel e os requisitos da tarefa e fornecendo recompensas positivas ou negativas de acordo com o sucesso do desempenho. Seu comprometimento é dito de curto prazo e há prevalência de características do estereótipo masculino: competitividade, autoridade hierárquica, alto controle do líder, resolução analítica de problemas, determinação de objetivos e processos racionais de troca.

Líder Transacional
Recompensa contingente: Negocia recompensas pelo desempenho.
Administração por exceção (ativa): Observa desvios e corrige.
Adm. Por exceção (passiva): Intervêm apenas quando resultados não são alcançados.
Laissez - faire: adbica de responsabilidade, evita decisões.

O líder **Transformacional** age influenciando, inspirando, estimulando e considerando individualmente as pessoas. É um agente da mudança, utiliza técnicas de *empowerment*, incita e transforma atitudes, crenças e motivos dos seguidores, tornando-os conscientes das suas necessidades e das estratégias organizacionais. O comprometimento é de longo prazo e as características femininas predominam: cooperação, colaboração, baixo controle e soluções baseadas em intuição e racionalidade, ênfase no desenvolvimento de seguidores, empowerment e criação de ligações emocionais.

Líder Transformacional
Influência idealizada - Carisma: Dá visão e sentido da missão, estimula orgulho.
Inspiração: Comunica altas expectativas e foca esforços.
Estímulo Intelectual: Promove inteligência, racionalidade.
Consideração individualizada: Dá atenção individual, personalizada.

Estudos apontam que o estilo Transformacional é superior ao Transacional.

Por fim, a **Teoria Carismática** afirma que os seguidores do líder atribuem a ele capacidades heroicas ou extraordinárias de liderança quando observam determinados comportamentos. As características principais deste comportamento são: visão, disposição para correr riscos por essa visão, sensibilidade às limitações ambientais e necessidades de seus liderados.

A liderança Transformacional, embora possua a característica do carisma, tem um escopo maior: a liderança transformacional gera um processo de transformação ou de mudança nos seguidores, buscando capacitá-los para questionar as visões estabelecidas (inclusive as do líder).

Slides – Liderança

Liderança

- Poderes
- Atividades (Fred Luthans)
- Papéis (Mintzberg)
- Habilidades Gerenciais (Katz)

- TEORIAS
  - Teoria dos Traços de Personalidade
  - Teorias dos Estilos de Liderança (Comportamentais)
    - Teoria X e Y (McGregor)
    - Três Estilos (White e Lippitt)
    - Estudos da Universidade de Michigan (Likert)
    - Estudos da Universidade de Ohio
    - Visão Bidimensional – Grade Gerencial (Blake e Mouton)
  - Teorias Situacionais
    - Continuum de Liderança (Tannenbaum e Schmidt)
    - Modelo de Fiedler
    - Modelo de Hersey & Blanchard
    - Transacional x Transformacional x Carismática
    - Teoria 3D (Reddin)
    - Teoria do Caminho–Meta (House)

1

Liderança

- Visão moderna: é a capacidade de influenciar o comportamento de outra pessoa através da adesão da mesma a um princípio, a uma meta ou a uma determinada missão.

Envolve competências interpessoais, inerentes às relações humanas.

Liderança X Autoridade Formal

Capacidade de influência — Poder do cargo

2

Liderança – visão moderna

- É uma qualidade pessoal singular?
  - Não. As características que levam uma pessoa a ser pessoa aceita como líder em um grupo são limitadas a este grupo.
- É manipulação?
  - Não. Uma liderança autêntica deve ter como fundamentos a ética e a confiança.
- McGregor: processo social complexo, produto de inúmeros fatores.
  - as motivações dos liderados – atendimento das expectativas do grupo de liderados;
  - a tarefa ou missão – sem missão, não há liderança; apenas influência ou popularidade;
  - o líder – pessoa com certos traços de personalidade, motivações e habilidades;
  - a conjuntura – contexto, meio organizacional.

3

Poderes, Atividades, Habilidades e Papéis

Visão antiga – estudos ao longo de todo século XX.

- Tipos de poder do líder:
  - **Legítimo**: autoridade, poder do cargo ocupado
  - **Coerção**: poder de punição
  - **Recompensa**: poder de recompensar as atitudes
  - **Referência**: carisma, identificação com o líder
  - **Perito** ou **Conhecimento**: baseado na especialidade, aptidão, know-how, informação

4

Poderes do líder

Fontes de poder

Poder da posição Baseado nas coisas que o administrador pode oferecer aos outros	Poder pessoal Baseado nas maneiras pelas quais o administrador é visto pelos outros
Recompensas: "se você fizer o que eu mando, eu lhe dou uma recompensa" **Coerção**: "se você não fizer o que eu mando, eu punirei você" **Legitimado**: "como eu sou o chefe, você tem de fazer o que eu mando"	**Competência**: como fonte de conhecimento e de informação especial **Referência**: como um indivíduo com o qual as pessoas gostam de se identificar

5

Poderes, Atividades, Habilidades e Papéis

- Fred Luthans - quatro <u>tipos de atividades</u>:

  1. **Funções gerenciais**: tomar decisões, planejar e controlar.
  2. **Comunicação**: trocar e processar informações; processar documentação.
  3. **Administrar recursos humanos**: motivar, resolver conflitos, alocar pessoal, treinar.
  4. **Relacionamento (*networking*)**: manter relações sociais, fazer política, interagir.

6

Poderes, Atividades, Habilidades e Papéis

- Henry Mintzberg – 10 papéis em 3 categorias

1 - **Papéis interpessoais** (relacionamento):

a) Figura de proa – símbolo, representante, R.P.
b) Líder – relação de influência.
c) Ligação – facilita a relação intra e entre áreas.

2 - **Papéis de informação**:

a) Monitor – lidar com informações de diversas fontes.
b) Disseminador – transferência de informações de fora (ambiente) para dentro da organização.
c) Porta-voz – transmissão para fora (ambiente).

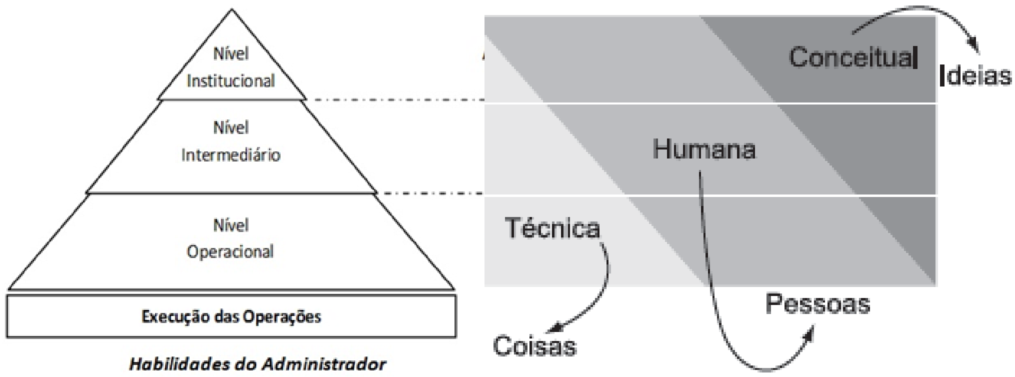
3 - **Papéis de decisão**:

a) Empreendedor (entrepreneur) – iniciador
b) Solucionador de problemas
c) Negociador – com pessoas ou outras organizações.
d) Administrador (alocador) de recursos

7

Poderes, Atividades, Habilidades e Papéis

- Katz - três categorias de <u>habilidades</u>:



8

Teorias sobre Liderança

- Três abordagens principais ao longo da história:
  - **Abordagem dos Traços de Personalidade**
  - **Abordagem Comportamental**
    - **Teoria X e Y (McGregor)**
    - **Três Estilos (White e Lippitt)**
    - **Estudos da Universidade de Michigan (Likert)**
    - **Estudos da Universidade de Ohio**
    - **Visão Bidimensional – Grade Gerencial (Blake e Mouton)**
  - **Abordagem Situacional (Contingencial)**
    - **Continuum de Liderança (Tannenbaum e Schmidt)**
    - **Modelo de Fiedler**
    - **Modelo de Hersey & Blanchard**
    - **Transacional x Transformacional x Carismática**
    - **Teoria 3D (Reddin)**
    - **Teoria do Caminho–Meta (House)**

9

Traços de Personalidade – década de 30

- O líder apresenta características marcantes - uma combinação de traços de personalidade - que o distingue das demais pessoas.
  - Exemplos:
    - Físicos: energia, aparência, altura, etc.
    - Intelectuais: adaptabilidade, iniciativa, entusiasmo e autoconfiança.
    - Sociais: cooperação, habilidades interpessoais e administrativas.
    - Traços relacionados com a tarefa: impulso de realização, persistência e iniciativa.
- Estudos mostraram que os traços pessoais poderiam prever o surgimento da liderança, mas não indicam qual tipo de líder é mais eficaz ou ineficaz.

10

Teorias dos Estilos de Liderança (Comportamentais)
A partir da década de 40

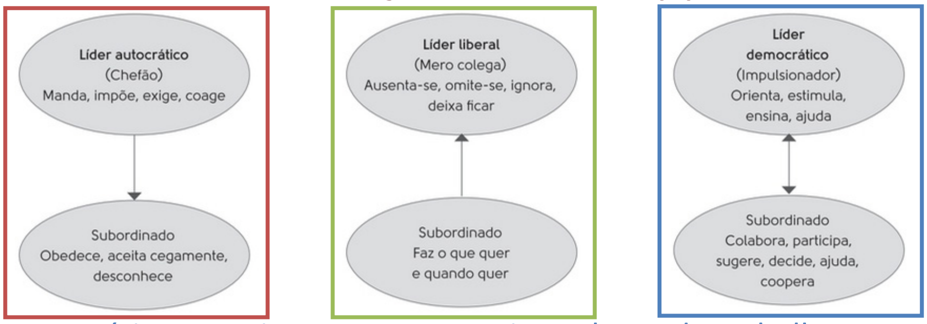
Estilos X e Y - McGregor

- Também é uma teoria motivacional – filosofia do gestor baseada em um conjunto de crenças sobre as pessoas.

Visão X	Visão Y
As pessoas são ingênuas, preguiçosas e sem iniciativa; evitam trabalho e responsabilidade; precisam ser controladas e dirigidas.	As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer; procuram e aceitam responsabilidades e desafios; podem ser automotivadas e autodirigidas; são criativas e competentes.

11

3 Estilos de Liderança (White e Lippitt)



- Autocrática – equipe apresenta maior volume de trabalho, mas também maior tensão, frustração e agressividade.
- Liberal (laissez-faire) - mau desempenho qualitativo e quantitativo, com forte individualismo, insatisfação e desrespeito ao líder.
- Democrática - nível de produção menor, porém com maior qualidade, satisfação e comprometimento das pessoas.

12

Estudos da Universidade de Michigan (Likert)

- Buscavam comparar a eficácia dos grupos de acordo com o comportamento do líder.
- Identificaram dois tipos de comportamento:
  - Líder orientado para o Empregado (foco nas pessoas)
  - Líder orientado para a Produção (foco no trabalho, nas tarefas).

Resultados favoráveis aos líderes orientados para os funcionários - índices maiores de produtividade e de satisfação com o trabalho.

13

Estudos da Universidade de Michigan (Likert)

Líder orientado para as tarefas

- Comportamento orientado para a finalização do trabalho
- Planeja e estabelece como o trabalho será feito
- Atribui responsabilidade pelas tarefas a cada subordinado
- Define claramente os padrões de trabalho
- Procura completar o trabalho
- Monitora os resultados do desempenho
- Preocupa-se com o trabalho, os métodos, os processos, as regras e os regulamentos

Líder orientado para as pessoas

- Comportamento orientado para apoiar e suportar as pessoas no trabalho
- Atua como apoio e retaguarda para os subordinados
- Desenvolve relações sociais com os subordinados
- Respeita os sentimentos das pessoas
- É sensível quanto às necessidades
- Mostra confiança nos seguidores
- Preocupa-se com as pessoas, os seus sentimentos, as aspirações, as necessidades e as emoções

14

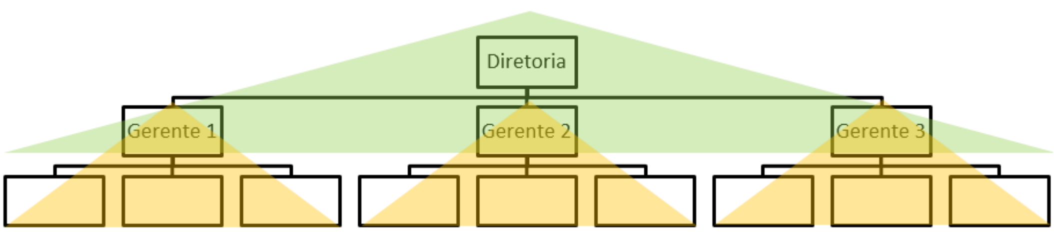
4 Estilos de Liderança – Likert

- Analisou quatro fatores da administração (processo de decisão, comunicações, relacionamento interpessoal e sistemas de recompensas e punições) e definiu uma escala com quatro estilos de liderança:
  - 1. Autoritário coercitivo
  - 2. Autoritário benevolente
  - 3. Consultivo
  - 4. Participativo

15

Estilos de Liderança – Likert

- **Pino de Ligação** de uma camada hierárquica para outra – pessoas com capacidade de representar um grupo.
  - a liderança é a capacidade de exercer influência, seja como líder (para baixo), seja como subordinado (para cima).
  - Faz a integração das pessoas e destas com a organização.



16

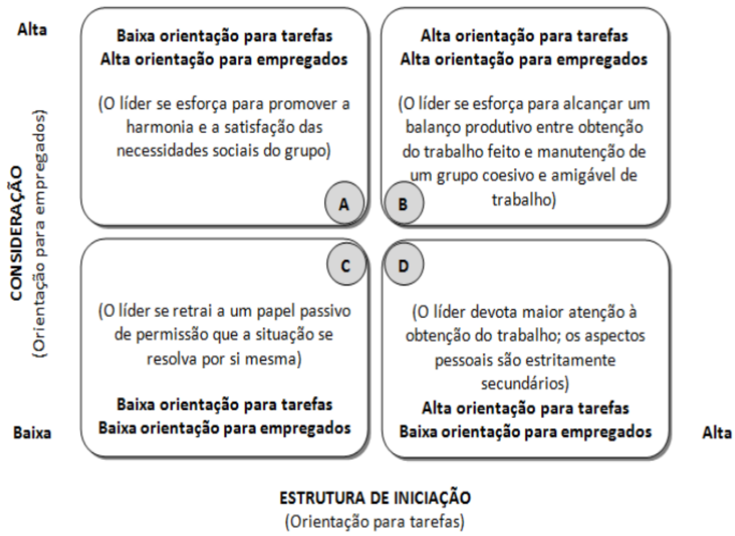
Estudos da Universidade de Ohio

- Dimensões indicadoras do comportamento de Liderança:
  - **Estrutura de Iniciação**: se refere à extensão em que um líder é capaz de definir e estruturar o seu próprio papel e o dos funcionários na busca do alcance dos objetivos.
  - **Consideração**: a extensão em que um líder é capaz de manter relacionamentos de trabalho caracterizados por confiança mútua, respeito às ideias dos funcionários e cuidado com os sentimentos deles.

17

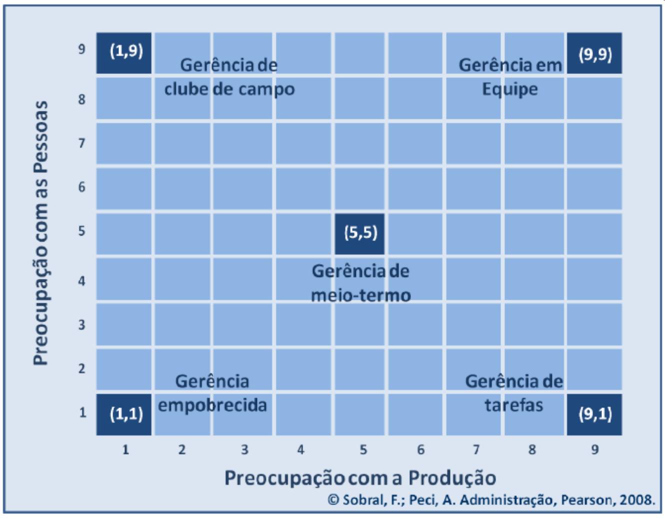
Estudos da Universidade de Ohio

Quatro tipos de estilos, a partir das duas dimensões.



Visão Bidimensional (Blake e Mouton)

- Liderança orientada para a tarefa (trabalho, produção) e para as pessoas.
  - Tarefas e Pessoas não são polos opostos, mas limites (dimensões) de um mesmo território;
- O líder pode combinar os dois estilos em seu comportamento, ou enfatizá-los simultaneamente.



19

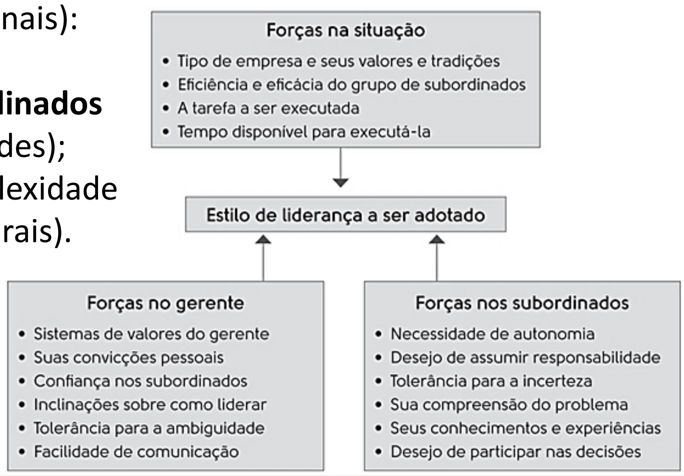
Visão Bidimensional (Blake e Mouton)

Estilo	Significado	Participação	Fronteiras intergrupais
1.1	Mínima preocupação com a produção e com as pessoas	Pouco envolvimento e pouco comprometimento	Isolamento. Falta de coordenação intergrupal
1.9	Enfatiza as pessoas, com mínima preocupação com a produção	Comportamento superficial e efêmero. Soluções do mínimo denominador comum	Coexistência pacífica. Grupos evitam problemas para manter a harmonia
9.1	Ênfase na produção, com mínima preocupação com as pessoas	Não há participação das pessoas	Hostilidade intergrupal. Suspeita e desconfiança mútuas. Atitude de ganhar/perder
5.5	Estilo do meio-termo. Atitude de conseguir alguns resultados sem muito esforço	Meio caminho e acomodação que deixa todos descontentes	Trégua inquieta. Transigência, rateio e acomodação para manter a paz
9.9	Estilo de excelência. Ênfase na produção e nas pessoas	Elevada participação e envolvimento. Comprometimento das pessoas	Comunicações abertas e francas. Flexibilidade e atitude para o tratamento construtivo dos problemas

20

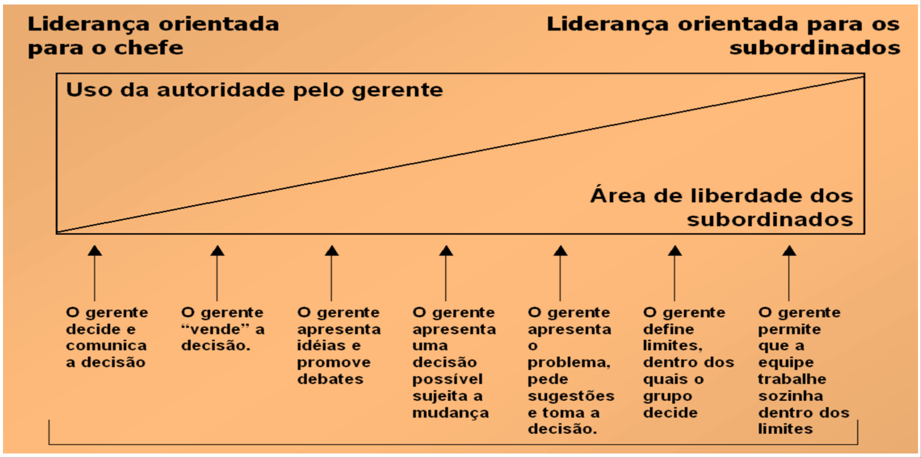
Teorias Situacionais
Continuum de Liderança (Tannenbaum e Schmidt)

- Três forças (fatores situacionais): **no líder** (experiência, personalidade); **nos subordinados** (responsabilidade, habilidades); e **forças na situação** (complexidade do ambiente e situações gerais).

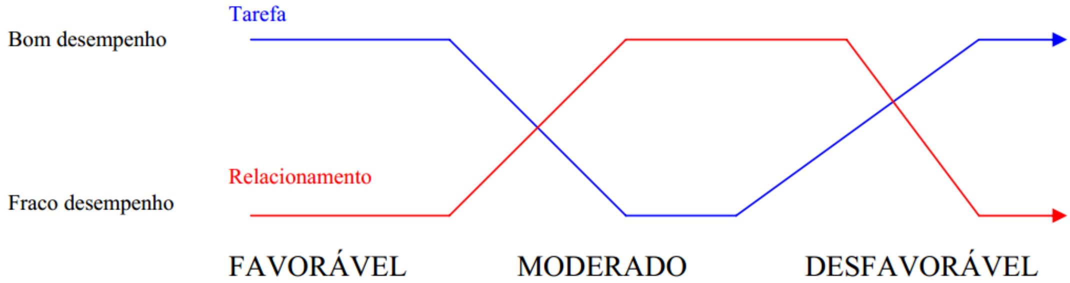


Continuum de Liderança (Tannenbaum e Schmidt)

- 7 atitudes possíveis para um gerente, combinando a autoridade deste gestor com a liberdade dos subordinados, no que se refere à tomada de decisões.



Teorias Situacionais: Modelo de Fiedler



grau	1	2	3	4	5	6	7	8
relação líder/liderado	boa	boa	boa	boa	pobre	pobre	pobre	pobre
estruturação da tarefa	elevada	elevada	baixa	baixa	elevada	elevada	baixa	baixa
poder de posição	forte	fraco	forte	fraco	forte	fraco	forte	fraco

24

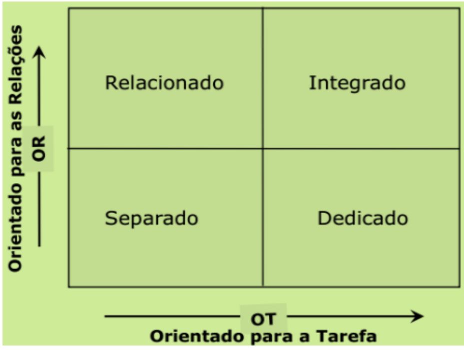
Teorias Situacionais: Hersey & Blanchard

Maturidade do seguidor
x
Uso da autoridade pelo líder



Teoria 3D - Reddin

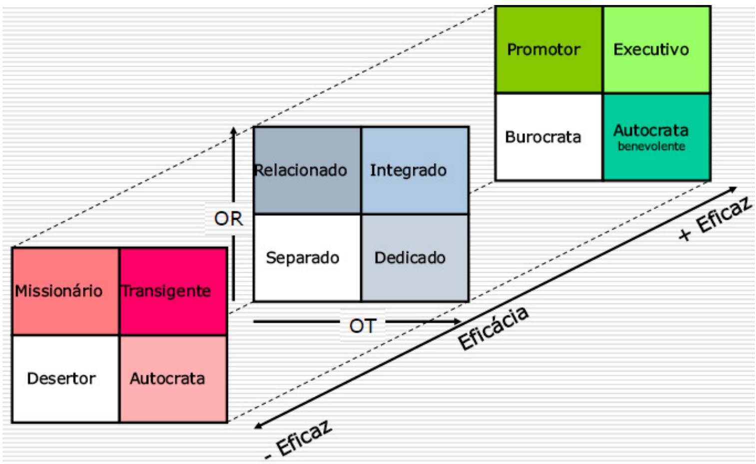
- O gerente deve buscar a eficácia = atingir resultados em diferentes situações;
  - Não há um estilo ideal - cada situação requer uma estratégia própria.
  - **Quatro estilos gerenciais básicos**



- **Três habilidades gerencias básicas**:
  - Sensitividade situacional: diagnosticar situações e forças atuantes.
  - Flexibilidade de estilo: se adequar às forças em jogo.
  - Destreza de gerência situacional: capacidade de modificar a situação que deve ser modificada.

Teoria 3D - Reddin

- Os quatro estilos básicos têm um equivalente mais eficaz e outro menos eficaz.



Teoria 3D - Reddin

	Eficaz	Não Eficaz
Líder Integrado	**Executivo**: voltado para resultados e pessoas, é desafiador.	**Transigente**: tolerante com algumas atitudes ou comportamentos na equipe, correndo riscos de assumir atitudes ambíguas, sem transmitir confiança.
Líder Relacionado	**Promotor**: enfatiza comunicações livres, desenvolvimento de talentos, trabalho eficaz em equipe e transmissão irrestrita de confiança.	**Missionário**: tende a evitar conflitos, postura agradável e sociável, dependente dos outros, não tem o foco na produção e nos resultados.
Líder Dedicado	**Autocrata Benevolente**: age com energia, autoridade, comprometido com qualidade, demonstra iniciativa e atitudes paternalistas.	**Autocrata**: agressividade, independência, ambição, iniciador - fixa tarefas e cobra resultados.
Líder Separado	**Burocrata**: segue ordens, é confiável, lógico, com autocontrole, imparcial e justo em suas análises e decisões, eficiente na manutenção de sistemas e rotinas.	**Desertor**: segue regulamentos, sem envolvimentos, não emite opiniões ou expressa posições, não coopera, não se comunica com a equipe.

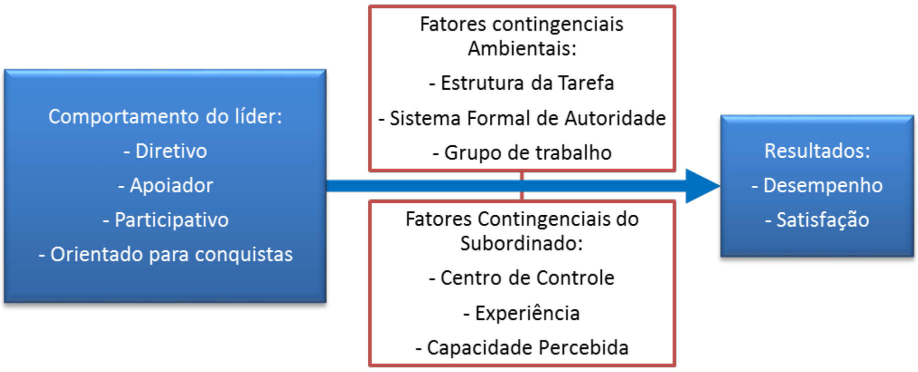
Teoria do Caminho–Meta (House)

O líder deve ajudar os liderados a alcançar suas **metas**, oferecendo a orientação necessária (**caminho**) para assegurar que elas sejam compatíveis com os objetivos organizacionais.

- Quatro comportamentos distintos, conforme o tipo de situação:
  - **Diretivo**: dá a direção;
  - **Apoiador**: atento às necessidades dos subordinados;
  - **Participativo**: utiliza as sugestões dos subordinados em suas decisões;
  - **Orientado para realizações (conquistas)**: apresenta metas desafiadoras para que os subordinados ofereçam o melhor desempenho possível.

Teoria do Caminho–Meta (House)

- Antes de adotar uma atitude, o líder deve avaliar a situação.
  - Oferecer algo que falte ao funcionário ou ao ambiente de trabalho = tendência de satisfação e bom desempenho;
  - Redundância e incongruências = desmotivação e ineficácia.



Teoria do Caminho–Meta (House)

Situação	Comportamento do líder	Impacto sobre o subordinado	Resultado
Subordinado não tem autoconfiança	Liderança suportiva	Aumentar a confiança dos subordinados para alcançar as recompensas do trabalho	Maior esforço, melhor desempenho e maior satisfação
Trabalho ambíguo	Liderança diretiva	Esclarecer os caminhos para obter as recompensas	
Falta de desafio do trabalho	Liderança participativa	Diagnosticar as necessidades dos subordinados e ajustar as recompensas	
Recompensas inadequadas	Liderança orientada para resultados	Estabelecer objetivos elevados e desafiadores	

Transacional x Transformacional x Carismático

Líder Transacional
Recompensa contingente: negocia recompensas pelo desempenho
Administração por exceção (ativa): observa desvios e corrige
Adm. por exceção (passiva): intervém apenas quando resultados não são alcançados
Laissez-faire: abdica de responsabilidade, evita decisões

Líder Transformacional
Influência idealizada - carisma: dá visão e sentido da missão, estimula orgulho
Inspiração: comunica altas expectativas e foca esforços
Estímulo intelectual: promove inteligência, racionalidade
Consideração individualizada: dá atenção individual, personalizada

Líder Carismático

32

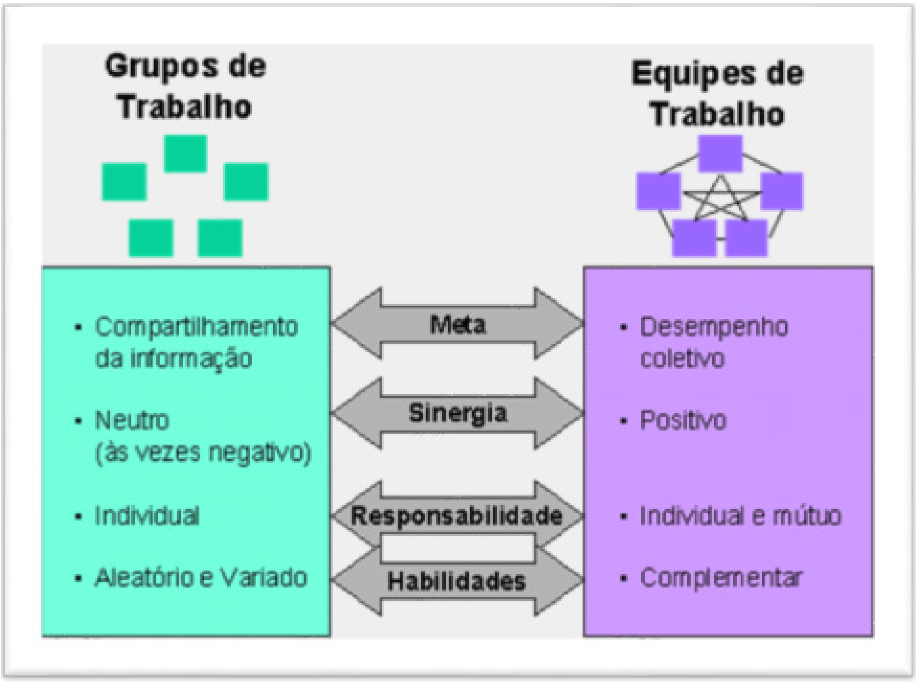
TRABALHO EM EQUIPE

Grupo é um conjunto de pessoas que podem ou não ter objetivos comuns, e que, em geral, se reúnem por afinidades. No entanto o grupo não é uma equipe.

A equipe é mais que um grupo, pois nela as pessoas compreendem seus papéis e estão engajadas para alcançar os objetivos de forma compartilhada. Além disso, a comunicação entre os membros é verdadeira, as opiniões diferentes são estimuladas e há alto grau de participação e interação dos componentes.

Resumindo, um grupo passa a ser uma equipe quando existe:

- Clareza de objetivos e metas;
- Percepção integrada e decisões conjuntas – desempenho coletivo;
- Habilidades complementares;
- Divisão de papéis, funções e liderança compartilhada – responsabilidades individuais e mútuas
- Definição da organização do trabalho e dos níveis de autonomia;
- Relações efetivas entre si e com o líder (ajustes interpessoais, resolução de conflitos);
- Comunicação efetiva, diversidade, engajamento ;
- Sinergia positiva.



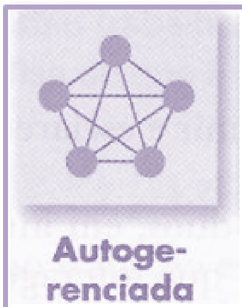
A equipe não é a simples soma de indivíduos e comportamentos, ela assume configuração própria que influencia nas ações e nos sentimentos de cada um, proporcionando sinergia, coesão, cooperação e coordenação, simpatia, carinho, harmonia, satisfação.

O trabalho em equipe é valorizado, pois quase sempre produz melhores resultados do que o trabalho individual. O conjunto de pessoas faz as equipes terem mais fontes de informação, conhecimentos, criatividade e experiências. O trabalho em equipe incrementa a aprendizagem e a satisfação das pessoas.

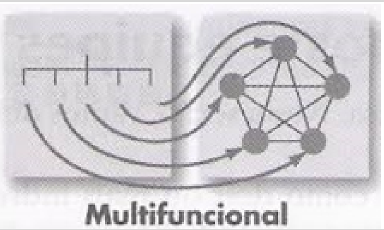
Tipos de Equipes



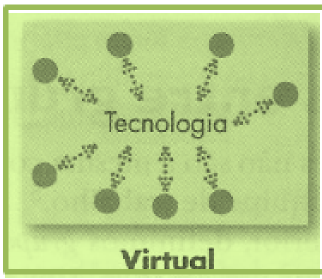
Compostas por funcionários da mesma área, que se reúnem durante algumas horas por semana para discutir formas de melhorar a qualidade, a eficiência e o ambiente de trabalho.



Dá autonomia e responsabilidade às pessoas e as faz sentirem-se engajadas com os resultados a serem atingidos.
Os membros se envolvem no processo de trabalho e assumem o planejamento, cronograma, delegam tarefas aos membros, exercem o controle e implementação de ações para a resolução de problemas.



Formadas por funcionários do mesmo nível hierárquico, mas de diferentes setores da organização, que se unem para cumprir uma atividade.



Usa a tecnologia da informação para reunir pessoas fisicamente distantes e permitir que atinjam um objetivo comum.
Permitem que as pessoas interajam, colaborem, utilizando meios de comunicação como redes internas e externas, videoconferência ou correio eletrônico.

Uma equipe eficaz é resultado da combinação de três fatores: o **contexto** (recursos, estrutura, clima, recompensas), a **composição** (personalidade dos membros, capacidade, diversidade, tamanho, flexibilidade, preferências) e os **processos de trabalho e de relacionamento** (metas, propósitos comuns, autoconfiança, nível de conflito).

As equipes devem ser estruturadas levando em consideração os perfis ou tendências pessoais e personalidade dos indivíduos – uma equipe de líderes não pode progredir, pois onde todos queiram liderar, a administração de conflitos ocupará a maior parte do tempo disponível para o trabalho em equipe.

Diversos fatores interferem trabalho em equipe. Dentre os fatores positivos estão: comportamento receptivo, empatia, cooperação, comunicação eficiente, visão estratégica, relações ganha-ganha, assertividade* etc.

- *Assertividade – conjunto de recursos cognitivos e comportamentais, inatos ou adquiridos, que permitem ao indivíduo afirmar-se social e profissionalmente sem desrespeitar os direitos de outrem.*

Dentre os fatores negativos: inclinação individualista ou excessivamente competitiva, gerenciamento baseado em modelos hierárquicos e autoritários (liderança autocrática), falta de objetivos definidos, sobreposição de ações, indefinição de atribuições, falta de tolerância e cortesia, ausência de comunicação e de liderança eficaz, arrogância e soberba, falta de disciplina, dificuldades de relacionamento interpessoal etc.

Percebe-se, portanto, que é necessário um conjunto de competências para o trabalho em equipe. São elas:

- Cooperar: participar voluntariamente, apoiar as decisões da equipe, fazer a sua parte;
- Compartilhar informações: manter as pessoas informadas e atualizadas sobre os processos;
- Expressar expectativas positivas: esperar o melhor das capacidades dos outros membros do grupo, falando dos membros da equipe para os outros com aprovação. Apelar para a racionalidade em situações de conflito e não assumir posição polêmica nesses casos;
- Estar disposto a aprender com os companheiros: valorizar a experiência dos outros, solicitar dados e interagir pedindo e valorizando ideias;
- Encorajar os outros: dar crédito aos colegas que tiveram bom desempenho tanto dentro como fora da equipe;
- Construir um espírito de equipe: tomar atitudes especiais para promover um clima amigável, moral alta e cooperação entre os membros da equipe;
- Resolver conflitos: trazer à tona o conflito dentro da equipe e encorajar ou facilitar uma solução construtiva para a equipe. Não esconder o problema, mas tentar resolvê-lo da forma nas rápida possível.

Essas competências geram, por fim, os atributos das equipes de alta performance:

- **Participação** – todos estão comprometidos com o *empowerment* e a autoajuda.
- **Responsabilidade** – todos se sentem responsáveis pelos resultados do desempenho.
- **Clareza** – todos compreendem e apoiam o propósito da equipe.
- **Interação** – todos comunicam-se em um clima aberto e confiante.

- **Flexibilidade** – todos desejam mudar para melhorar o desempenho.
- **Foco** – todos estão dedicados a alcançar expectativas de trabalho.
- **Criatividade** – todos os talentos e ideias dos membros são usados para beneficiar a equipe.
- **Velocidade** – todos agem prontamente sobre problemas e oportunidades.

Competência interpessoal

Toda e qualquer organização que queira obter êxito não admite mais o profissional individualista. Competência interpessoal é a habilidade para lidar eficazmente com outras pessoas, de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação. É a capacidade de trabalhar com eficácia como membro de uma equipe e de conseguir esforços cooperativos na direção dos objetivos estabelecidos.

No relacionamento interpessoal, grande parte do sucesso depende da habilidade de lidar bem com os sentimentos (seus e dos demais), de ouvir e se fazer ouvir e de interagir de maneira harmônica e produtiva.

A habilidade interpessoal é fundamental para liderar, negociar e solucionar divergências, para a cooperação e para o trabalho em equipe. Pessoas com essa habilidade são mais eficazes nas situações de interação. Para utilizar esta habilidade em alto desempenho é necessário dar e receber feedback de uma maneira eficaz, assertiva e autêntica, além de saber ouvir e reagir positivamente às críticas.

No relacionamento interpessoal, feedback é a informação que se dá a uma pessoa sobre como o comportamento dela está sendo percebido e como isto afeta a postura dos demais membros de um grupo. Ele pode também ser utilizado para expressar como a atuação de um grupo está afetando um ou mais de seus integrantes.

Competência interpessoal leva em conta três critérios: a percepção acurada da situação interpessoal, das variáveis relevantes e da sua respectiva inter-relação; a habilidade de resolver realmente os problemas, de tal modo que não haja regressões; as soluções alcançadas de tal forma que as pessoas envolvidas continuem trabalhando juntas tão eficientemente, pelo menos, como quando começaram a resolver seus problemas.

Empowerment

Sua tradução seria algo como "empoderamento" e é basicamente uma delegação de autoridade.

É uma mudança organizacional com objetivo de ampliar o sistema decisório até o nível hierárquico mais baixo, dando aos grupos de trabalho o poder e a autonomia na forma realizar suas tarefas.

Significa, em última análise, o fortalecimento das pessoas com: responsabilidade por metas e resultados (individuais e em equipe), liberdade para tomar decisões, busca pela melhoria contínua, foco no cliente.

O *empowerment* geralmente aumenta a satisfação dos funcionários no trabalho porque dá a eles um sentimento de realização por dominar várias atividades, de reconhecimento dos usuários de seu trabalho e de responsabilidade sobre a qualidade.

O *empowerment* se assenta em quatro bases principais:

1. Poder – dar poder às pessoas, delegar autoridade e responsabilidade em todos os níveis da organização, confiar, dar liberdade e autonomia de ação.

2. Motivação – incentivar, reconhecer o bom trabalho, recompensar, participar nos resultados.

3. Desenvolvimento – dar recursos às pessoas em termos de capacitação e desenvolvimento pessoal e profissional, treinar, proporcionar informações e compartilhar conhecimentos.

4. Liderança – orientar as pessoas, definir objetivos e metas, avaliar o desempenho, inspirar e abrir horizontes, proporcionar retroação.

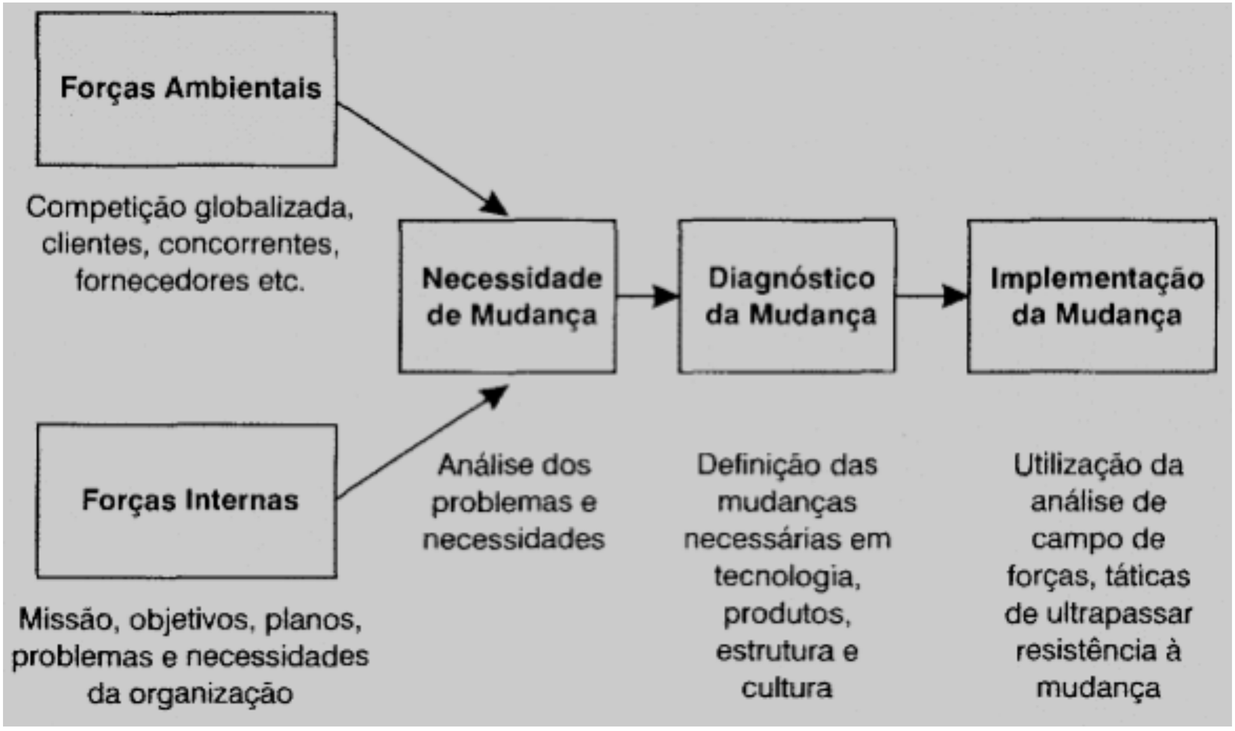
GESTÃO DA MUDANÇA E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Mudança é a alteração no modo de fazer alguma coisa, é a transição de uma situação para outra diferente, a qual implica em novos caminhos, novas soluções, novos valores.

O mundo atual se caracteriza por um ambiente dinâmico em constante mudança e que exige das organizações uma elevada capacidade de adaptação, como condição básica de sobrevivência. Em suma, as organizações devem mudar porque estão sujeitas a fatores internos e externos que continuamente sofrem mudanças.

- Fatores externos (exógenos): modificações tecnológicas, econômicas, ambientais, políticas, sociais, culturais e legais (macroambiente), e também através de seus clientes, fornecedores, concorrentes e agentes reguladores (microambiente) etc.
- Fatores internos (endógenos): objetivos organizacionais, políticas gerenciais, métodos e processos de trabalho, produtos e serviços, estrutura departamental, pessoas etc.

A visão geral do processo de mudança está representada na figura a seguir.



Segundo Chiavenato, existem quatro tipos de mudança organizacional: na estrutura, na tecnologia, nos produtos/serviços e nas pessoas/cultura organizacional.

Veja a figura a seguir.

Mudanças na Estrutura

- Redesenho da estrutura - unidades, cargos, níveis hierárquicos
- Novos modelos de organização - orgânica, por equipes
- Novas redes de comunicação

Mudanças na Tecnologia

- Equipamentos, instalações
- Novos processos de trabalho ou redesenho dos fluxos
- Novos métodos

Mudanças nos Produtos/Serviços

- Desenvolvimento de novos produtos e serviços
- Melhoria dos produtos/serviços atuais

Mudanças nas Pessoas/Cultura organizacional

- Novos paradigmas
- Relacionamentos
- Conhecimentos, capacidades, habilidades
- Expectativas, percepções, motivações

Processo de Mudança

O modelo mais adotado é o de Kurt Lewin, que envolve três fases ou etapas distintas: descongelamento, mudança e recongelamento.

1. DESCONGELAMENTO – velhas práticas são derretidas, abandonadas ou desaprendidas. As pessoas experimentam a necessidade de aprender novos comportamentos e esquecer os velhos. Representa a redução de forças que mantêm o status quo e o aumento das forças que levam à mudança.

2. MUDANÇA / MOVIMENTO – novas ideias e práticas são aprendidas e exercitadas. Resulta em uma mudança comportamental.

3. RECONGELAMENTO – novas ideias e práticas são incorporadas definitivamente ao comportamento. É a consolidação da mudança.

Ao longo desse processo, é importante a presença do(s) **Agente**(s) **da Mudança.**

O agente é uma pessoa externa ou interna que desempenha o papel de estimular, orientar e coordenar a mudança dentro de um grupo ou organização. Ele funciona como catalizador, sendo responsável por gerir a mudança.

Na fase de Descongelamento, o agente cria o sentimento de necessidade de mudança, ajudando a identificar comportamentos ineficazes e a minimizar resistências.

Na fase de Mudança ele realiza a implementação, identificando e selecionando as mudanças adequadas e as colocando em ação.

Na fase de Recongelamento ele cria a aceitação e continuidade, proporcionando recursos e suporte e recompensando bons desempenhos.

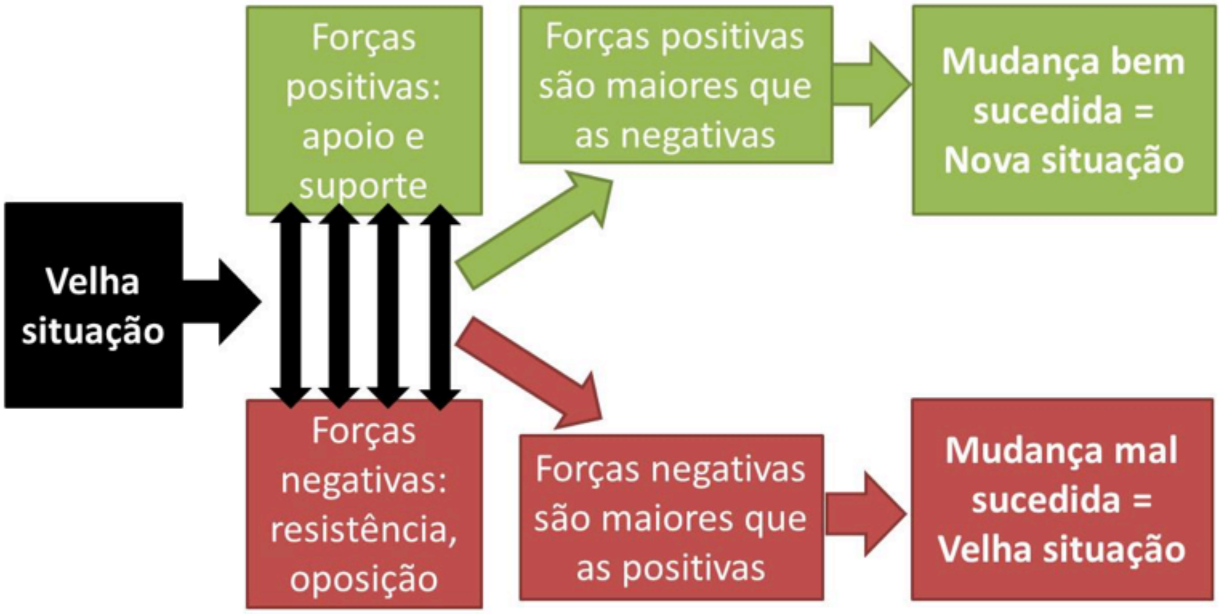
Forças

Segundo Robbins, as principais forças para a mudança são: natureza da força de trabalho, tecnologia, choques econômicos, competição, tendências sociais e política internacional.

O equilíbrio (estabilidade) de uma organização é rompido toda vez que se introduz alguma tentativa de mudança, a qual sofre pressões positivas (forças de apoio e suporte) e negativas (forças de oposição e resistência) criando um momento de forças.

Forças positivas (propulsoras) são aquelas que apoiam a mudança: desejo de mudar/ melhorar, novas ideias, criatividade, inconformismo, necessidades dos clientes/do mercado/da sociedade, concorrência, novas tecnologias etc.

Forças negativas (restritivas) apoiam a manutenção do status quo: medo de mudar, rotina/ hábitos, velhas ideias, acomodação, conservantismo, dificuldades de aprender etc.



Formas de Mudança

Chiavenato classifica as mudanças em contínuas, planejadas, radicais e estratégicas.

Mudanças contínuas: caracterizadas por técnicas incrementais, contínuas e centradas no desenvolvimento de atividades em grupo visando à qualidade dos produtos e serviços a longo prazo. Iniciam-se geralmente de baixo para cima na escala hierárquica e são marcadas pela participação democrática e comprometedora das pessoas. Exemplo: PDCA.

Mudanças radicais: centradas nos processos empresariais, no redesenho dos procedimentos de trabalho e também no reposicionamento do negócio. Envolvem decisões "de cima para baixo". Exemplo: Reengenharia

Mudanças planejadas: são baseadas nas ciências comportamentais e feitas com o objetivo de continuidade (visões de médio e longo prazo). Primam por um planejamento baseado em diagnóstico prévio e pela utilização de técnicas de intervenção e agentes de mudança. Exemplo: Desenvolvimento Organizacional.

Mudanças estratégicas: caracterizadas pelos programas que se baseiam na necessidade de melhorar o desempenho e acompanhá-lo por meio da utilização de indicadores e métricas globais. Exemplo: BSC.

Resistência

A resistência à mudança pode se dar nos âmbitos individual e organizacional.

Para Robbins, as organizações são conservadoras e resistem às mudanças, seja devido a fatores individuais (hábito, segurança, processamento seletivo de informação, medo do desconhecido, ou fatores econômicos) ou organizacionais (inércia estrutural, foco limitado de mudança, inércia de grupo, ameaça à especialização, ameaça às relações de poder estabelecidas, ou ameaça à alocação de recursos estabelecidos).

As fontes de resistência individual são oriundas das características humanas básicas como a percepção, a personalidade e as necessidades. As fontes de resistência organizacional se originam na própria estrutura da organização.

De acordo com Chiavenato, a resistência à mudança pode ser consequência de **aspetos lógicos, psicológicos** ou **sociológicos.**

- Aspectos Lógicos: a resistência lógica decorre do tempo e do esforço requerido para uma pessoa se ajustar à mudança, incluindo novos deveres e tarefas que precisam ser aprendidos.
- Aspectos Psicológicos: a resistência psicológica advém de atitudes e sentimentos das pessoas a respeito da mudança. As pessoas podem sentir medo do desconhecido, desconfiar da liderança do gerente ou perceber que sua segurança no emprego está ameaçada.
- Aspectos Sociológicos: a resistência sociológica é oriunda de interesses de grupos e dos valores sociais envolvidos. Os valores sociais são forças poderosas, e devem ser cuidadosamente considerados: coalizões política, valores sindicais opostos e valores de diferentes comunidades que podem afetar o comportamento das pessoas diante das mudanças.

Combate à resistência

Não há uma forma específica de se combater a resistência à mudança, porém, Wagner III e Robbins listam seis opções que, em suas pesquisas, foram encontrados com maior frequência:

1. Educação e Comunicação: disseminar as informações sobre a mudança através de encontros e reuniões em grupos ou individualmente

2. Participação e Envolvimento: envolver aqueles que serão afetados pela mudança, independente de seus cargos ou poder dentro da estrutura da organização.

3. Facilitação e Apoio: promover apoio emocional e treinamento.

4. Barganha e Negociação: propor uma compensação que garanta incentivos para que grupos ou indivíduos possam mudar de opinião em relação às mudanças.

5. Persuasão oculta: fornecimento de informações, de forma dissimulada, em uma base selecionada de indivíduos ou grupos.

6. Coerção explícita e implícita: usada quando existe necessidade de se obter a mudança de forma rápida.

Aprendizagem Organizacional

Aprendizagem Organizacional é o processo de aquisição de conhecimento, distribuição, interpretação e retenção da informação dentro da organização.

Ela busca desenvolver o conhecimento e as habilidades que capacitem as pessoas a compreender e a agir eficazmente dentro das organizações.

A partir da década de 90, o papel do conhecimento e a noção de "organização voltada para o aprendizado" foi popularizada por Peter Senge. Ele acredita que as empresas devem sua vantagem competitiva à sua capacidade de aprender e de continuar aprendendo, seja com elas mesmas e seja com outras empresas.

Empresas que desenvolvem estratégias para gerir o conhecimento são definidas como “organizações que aprendem”. Elas caracterizam-se pelo estímulo ao aprendizado individual das pessoas, pela construção de relações colaborativas no sentido de dar força aos conhecimentos, experiências e capacidades, pela disseminação da cultura de aprendizagem entre clientes e fornecedores, pelo desenvolvimento de uma estratégia centrada no desenvolvimento de pessoas e pela busca da transformação contínua.

Robbins definiu cinco características básicas de uma organização que aprende:

1. Existe uma visão compartilhada com a qual todos os membros concordam.

2. As pessoas descartam as velhas maneiras de pensar e as rotinas padronizadas que usam para resolver problemas ou executar seus trabalhos.

3. Os membros pensam em todos os processos, atividades, funções e interações com o ambiente como parte de um sistema de inter-relações.

4. As pessoas se comunicam abertamente umas com as outras – vertical e horizontalmente – sem medo de críticas ou de punições.

5. As pessoas sublimam seus interesses pessoais e departamentais fragmentados para trabalharem juntas com o objetivo de alcançar a visão compartilhada da organização.

Argyris foi o primeiro a apresentar a ideia de organizações em constante processo de aprendizagem (learning organizations). De suas pesquisas resultaram dois conceitos-chave:

- Aprendizagem de circuito/ciclo simples (single loop learning): a organização é capaz de detectar e corrigir seus erros com base em suas normas, políticas e objetivos.
- Aprendizagem de circuito/ciclo duplo (double loop learning): a organização, além de detectar e corrigir erros, modifica as normas, políticas e objetivos que os causaram. A ideia é desafiar as regras e dar grandes saltos de melhoria. As organizações que aprendem utilizam esse formato.

Quando a aprendizagem organizacional é estimulada, as pessoas se tornam capazes de desenvolver novas competências, adquirir novos insights, visualizar novos horizontes e sentir-se recompensadas em seu trabalho.

Percebe-se que a aprendizagem organizacional efetiva-se a partir da aprendizagem individual, pois quem aprende são as pessoas. A aprendizagem individual, portanto, é considerada de suma importância no ambiente organizacional porque a informação entra e é disseminada na organização por intermédio dos indivíduos.

A aprendizagem em organizações é usualmente associada aos processos de treinamento, desenvolvimento e educação. Todavia nem todas as situações que geram aprendizagem constituem ações formais, orientadas para atender às necessidades específicas de trabalho. Existem outras formas de transmissão de conhecimento e aprendizagem: observação de comportamentos, histórias, instruções etc.

Conclui-se que a aprendizagem organizacional ocorre através de percepções (insights), conhecimentos e modelos mentais compartilhados. Assim sendo, **as organizações podem aprender somente na velocidade em que o elo mais lento da cadeia aprende**. A mudança fica bloqueada, a menos que todos os principais tomadores de decisão aprendam juntos, venham a compartilhar crenças e objetivos e estejam comprometidos em tomar as medidas necessárias à mudança.

Nas "organizações que aprendem" o papel do líder é bem diferente daquele carismático tomador de decisão. Os líderes são projetistas, educadores, responsáveis por construir organizações em que as pessoas estão continuamente expandindo seu aprendizado.

Peter Senge desenvolveu as seguintes ideias:

- Para lidar com mudança contínua, organizações devem estar em contínuo processo de aprendizagem.
- Certas características das organizações dificultam o processo de aprendizagem – ex: a preocupação exclusiva com eventos imediatos impede a visão de padrões de mudança de longo prazo.
- Há disciplinas que podem auxiliar o processo de aprendizagem.

As cinco disciplinas propostas por Senge são:

1. Domínio pessoal (personal mastery): as pessoas devem autocontrole/disciplina pessoal, ou seja, capacidade de entenderem a si próprias e terem clareza quanto a seus objetivos. A aprendizagem pessoal é a base da aprendizagem organizacional, porque as organizações não conseguem aprender mais do que seus integrantes.

2. Modelos mentais (mental models): questionamento dos modelos mentais implícitos (crenças, percepções) que os membros da organização carregam, pois eles transformam-se em hábitos que dificilmente são questionados. O sucesso da organização depende de sua capacidade de enxergar de maneira diferente e mudar costumes e procedimentos arraigados em sua cultura.

3. Visão compartilhada (shared vision): é o entendimento comum e comprometimento a respeito do futuro da organização.

4. Aprendizagem em equipe (team learning): o grupo de trabalho deve ser mais do que simples agrupamento de indivíduos. O potencial da sinergia se desenvolve por meio da cooperação.

5. Pensamento sistêmico (systems thinking): é a quinta disciplina, que permite integrar e compreender as demais. Para Senge, é necessário raciocinar de forma sistêmica, pensando no todo em vez de enxergar apenas o que está mais perto. A contribuição principal da quinta disciplina é a “arte de enxergar ao mesmo tempo a floresta e as árvores”, e não apenas conjuntos destas últimas, o que é usual quando se tem visão imediatista.

PROCESSO DECISÓRIO

Tomada de decisão é o processo de escolher um curso de ação entre várias alternativas para se defrontar com um problema ou oportunidades. É identificar e selecionar o curso de ação mais adequado para lidar com um problema específico ou extrair vantagens de uma oportunidade.

Todas as pessoas na organização, em todas as áreas de atividades e níveis hierárquicos e em todas as situações estão continuamente tomando decisões relacionadas ou não com o seu trabalho.

As organizações funcionam como um "sistema de decisões". Nesse sistema, cada pessoa participa racional e conscientemente, escolhendo e tomando decisões individuais a respeito de alternativas racionais de comportamento. A decisão envolve uma opção. Quando só existe uma única maneira de fazer algo, não há necessidade de tomada de decisão.

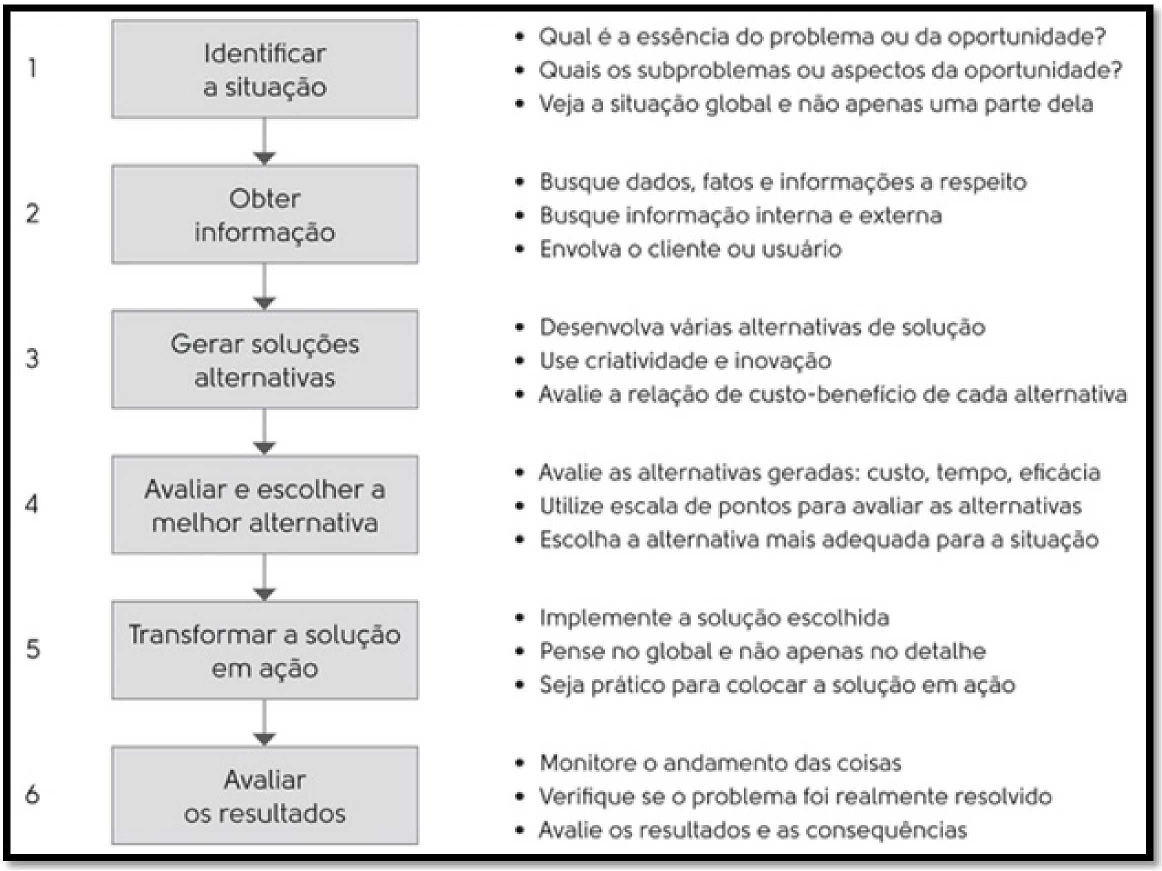
Para a pessoa seguir um curso de ação, ela deve abandonar outros cursos que surjam como alternativas. O tomador de decisão escolhe uma alternativa entre outras: se ele escolhe os meios apropriados para alcançar um determinado objetivo, sua decisão é racional.

Entretanto, pessoas comportam-se racionalmente apenas em função daqueles aspectos que conseguem perceber e tomar conhecimento (cognição). Os demais aspectos da situação não são percebidos ou não são conhecidos pelas pessoas. A esse fenômeno dá-se o nome de **racionalidade limitada:** as pessoas tomam decisões racionais (adequação de meios-fins) apenas em relação aos aspectos que conseguem perceber e interpretar. Ao tomar decisões, a pessoa precisaria de um grande número de informações a respeito da situação para que pudesse analisá-las e avaliá-las. Como isso está além da capacidade individual de coleta e análise, a pessoa toma decisões por meio de pressuposições, isto é, de premissas que ela assume subjetivamente e nas quais baseia a sua escolha. As decisões relacionam-se com uma parte da situação ou com apenas alguns aspectos dela.

A melhor alternativa pode não ser a "alternativa ótima", tendo em vista as limitações de recursos e de informações do processo decisório. Portanto, a melhor alternativa é a que está de acordo com o padrão determinado de satisfação (decisão satisfatória) que pode não ser, necessariamente, a decisão considerada ótima.

Processo decisório e seus elementos

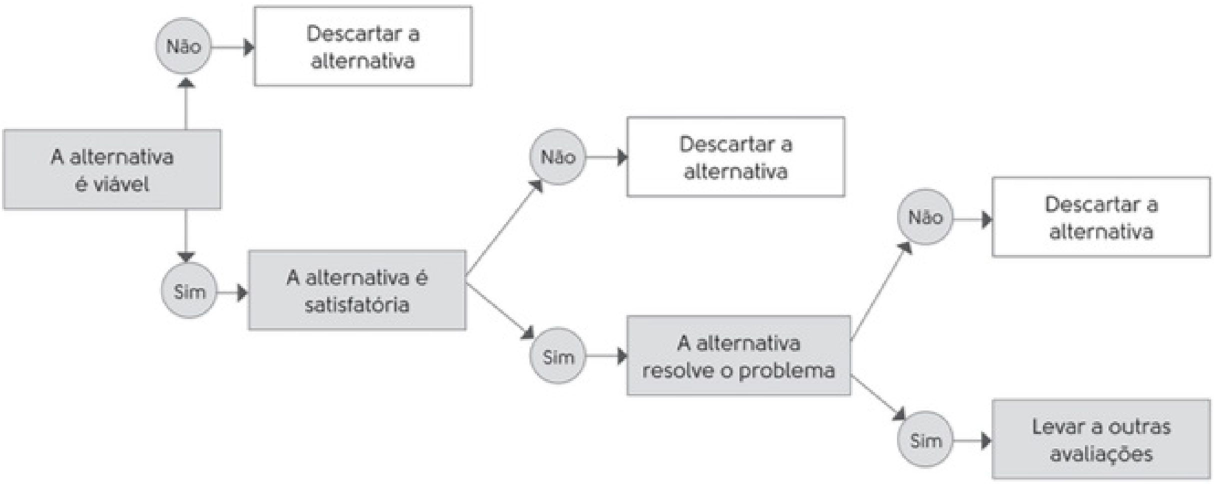
O processo decisório envolve, basicamente, seis etapas:



Os principais elementos de um processo decisório são:

- Estado da Natureza: condições que existem no ambiente (certeza, risco, incerteza).
- Tomador de decisão: é a pessoa que faz uma escolha entre várias alternativas futuras de ação. Ele é influenciado pela situação, pela cultura organizacional, pelos valores pessoais, pelas forças políticas e econômicas, etc.
- Objetivos: fins ou resultados que o tomador de decisão pretende alcançar com suas ações.
- Preferências: critérios que o tomador de decisão usa para fazer sua escolha (rapidez, custo, eficácia, etc.).
- Situação: aspectos do ambiente que envolve o tomador de decisão, alguns deles fora do seu controle, conhecimento ou compreensão.
- Estratégia: curso de ação que o tomador de decisão escolhe para melhor atingir seus objetivos.
- Resultado: consequência ou resultante de uma dada estratégia.

A tomada de decisão é um processo contínuo e ininterrupto. Cada decisão geralmente conduz a um curso de ação que exige outra decisão. O resultado é a chamada Árvore de Decisões, um gráfico que mostra a sequência do processo decisório e o desdobramento das alternativas de cursos de ação e as decisões seguintes.



Ambiente de decisão

Chiavenato aponta a existência de três diferentes condições (estados da natureza), ou tipos de ambientes: certeza, risco e incerteza.

- **Certeza:** todas as informações do que o tomador de decisões necessita estão disponíveis. Completo conhecimento das várias alternativas de curso de ações, pois dispõe de informações precisas, mensuráveis e confiáveis sobre os resultados das alternativas que estão sendo consideradas. É a decisão mais fácil a ser tomada. As variáveis são conhecidas e a relação entre as ações e suas consequências é determinística.
- **Risco:** uma decisão tem objetivo bem-definido e dispõe de informações, porém os resultados futuros associados a cada alternativa dependem do acaso (probabilidade de acontecer ou não). As variáveis são conhecidas e a relação entre a consequência e a ação é conhecida em termos probabilísticos.
- **Incerteza:** o tomador de decisões conhece as metas que deseja alcançar, mas tem pouco ou nenhum conhecimento ou informação para utilizar. Fica difícil até mesmo estabelecer probabilidades. As variáveis são conhecidas, mas as probabilidades para avaliar a consequência de uma ação são desconhecidas ou não são determinadas com algum grau de certeza.

Há um quarto tipo de ambiente encontrado na literatura, chamado de **Turbulência ou Ambiguidade:** sob condições de certeza, risco e incerteza, o objetivo final é claro. Porém, sob condições de turbulência, até mesmo o objetivo pode não ser claro. A turbulência também ocorre quando o ambiente está mudando rapidamente. Representa a situação mais difícil de decisão.

Tipos de decisão

Diferentes problemas exigem diferentes soluções. Na literatura administrativa encontramos diversas tipologias de decisão. As mais comuns são relacionadas a seguir.

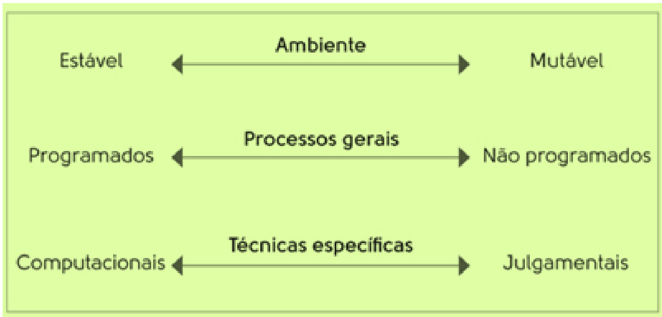
Programadas X Não Programadas

Existem problemas que acontecem com uma certa normalidade, como por exemplo, aceitar ou não a devolução de uma mercadoria. Para estes tipos de problemas utilizamos políticas, regras ou procedimentos previamente programados, o que chamamos de **Decisões Programadas**. Estes são problemas rotineiros e, por isso, previamente decididos pela organização e não pelo gerente; isso tira a sua liberdade de decisão, mas também, não desperdiça o tempo desse profissional com coisas pouco relevantes, a não ser em casos excepcionais.

Por outro lado, existem problemas cujas decisões são mais importantes e não estão programadas, talvez pela sua anormalidade ou por exigirem mais cautela. Estas são as **Decisões Não Programadas**, por exemplo, construir uma nova fábrica. Quanto mais alto o nível hierárquico do gestor, maior a necessidade de tomar decisões não estruturadas.

Esses dois tipos não são mutuamente exclusivos, mas representam dois pontos extremos entre os quais existe uma gama contínua de decisões intermediárias.

- Decisão programada – uma decisão tomada em resposta a uma situação que ocorre com frequência para permitir que as regras da decisão sejam desenvolvidas e aplicadas no futuro. Elas também são conhecidas como decisões estruturadas. Ex.: reposição do estoque.



- Decisão não programada – uma decisão tomada em resposta a uma situação isolada, mal definida, desestruturada, com importantes consequências. Ex.: novos produtos.

Decisões programadas	Técnicas tradicionais	Técnicas modernas
• Baseadas em dados adequados • Baseadas em dados repetitivos • Tomadas em condições estáticas e imutáveis • Sob condições de previsibilidade • Baseadas na certeza • Podem ser computacionais	• Hábito e costume • Objetivos e subobjetivos às pessoas • Rotinas burocráticas, como regras e procedimentos, padrões de operação • Estrutura organizacional rígida para definir estritamente os canais de comunicação	• Programas de computador • Objetivos e subobjetivos com as pessoas • Análise matemática e modelos de simulação por computador • Desenvolvimento organizacional: desenvol-ver redes livres de comunicação



Sobral e Peci definiram a seguinte classificação:

	PROGRAMADAS	NÃO PROGRAMADAS
Classificação da Decisão	Rotineiras, recorrentes, programáveis, genéricas.	Singulares, inovadoras, específicas.
Natureza da Situação	Bem definida, estruturada.	Não definida, desestruturada.
Ambiente de Decisão	Estático, informação confiável.	Dinâmico, pouca informação.
Método	Regras, políticas, procedimentos.	Julgamentos e princípios do tomador de decisão.
Técnicas de Apoio	Modelos matemáticos, planilhas, orçamentos.	Sistemas de apoio à decisão, simulações, análise de cenários, intuição.

Outros tipos

Criativa X Lógica

- Decisão criativa: criação de várias soluções possíveis, para depois se poder passar à sua escolha pelo método da decisão lógica. A decisão criativa tem por característica a inovação, por isso, muitas vezes tende a ser a mais arriscada. Pode também ser a menos consensual.

- Decisão lógica: escolha de uma solução entre várias existentes. A decisão lógica é baseada em padrões, sejam de comportamento, manuais ou históricos. A decisão lógica é uma decisão estável, mantenedora do status quo. Tem uma aceitação maior, tendo em vista sua manutenção dentro da zona de conforto.

Individual X Grupal

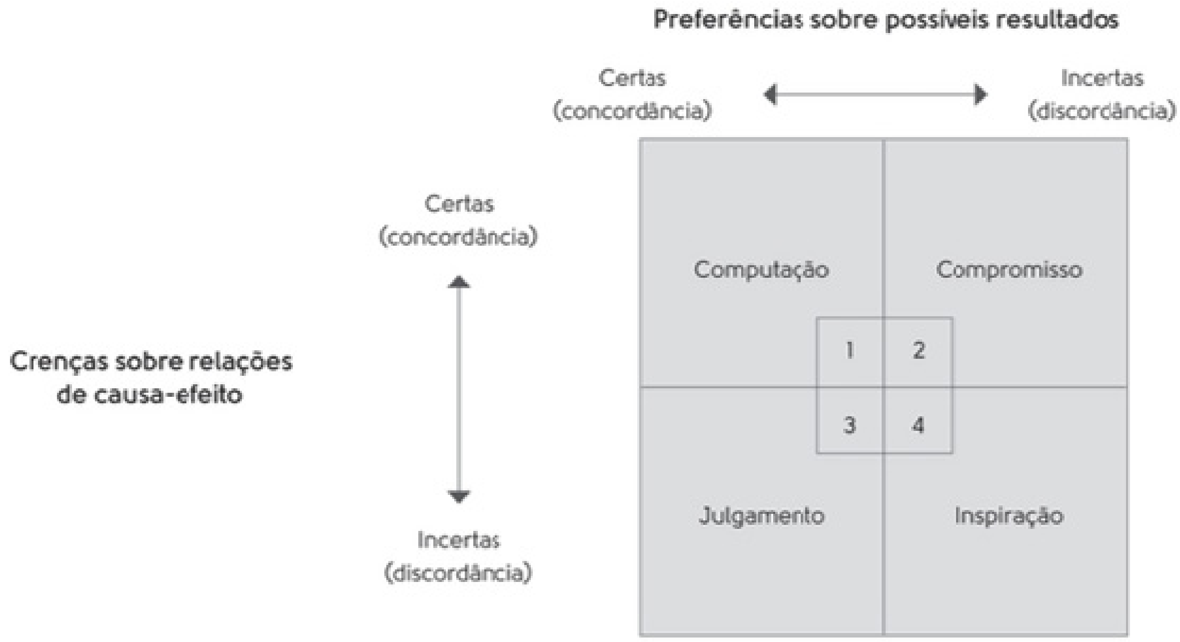
- Decisão Individual: tomada por uma pessoa.
- Decisão grupal é aquela em que se faz uso de técnicas de tomada de decisão em grupo. Há mais informações, mais ideias para a solução de problemas, mais pontos de vista e mais experiências diferentes dentro de um grupo, pois se alguma pessoa não conhecer todos os fatos ou não compreendê-los, outra pessoa poderá fazer. Os membros do grupo irão conhecer os argumentos relevantes que levaram a uma decisão e se sentirão comprometidos a contribuir para a solução, o que gera uma alta motivação para o sucesso daquela decisão.

Estratégicas, táticas e operacionais

- Decisões estratégicas – grandes decisões tomadas em uma empresa – pelo grupo diretivo – presidente e diretores. Característica: influencia a longo prazo e impacta a organização como um todo. Ex.: construir uma nova fábrica, iniciar operações em um país, etc.
- Decisões táticas – em nível gerencial e, consistem em decisões para operacionalizar as grandes decisões estratégicas. Característica: impacto de médio prazo, e sua extensão reduz-se a um conjunto de áreas ou setores da organização. Ex.: definir uma nova linha de produtos das empresas combinadas ou uma nova estrutura organizacional.
- Decisões operacionais – representam a materialização das decisões estratégicas e táticas. São decisões cotidianas, e seu impacto, em teoria, reduz-se no curto prazo. Característica: sua extensão afeta uma área ou setor específico. Ex.: comprar de determinado fornecedor, adoção de uma política de desconto, etc.

Computação X Julgamento X Compromisso X Inspiração

- Computação: decisão programada;
- Julgamento: não programável, subjetiva, geralmente tratada com estimativas probabilísticas;
- Compromisso: não programável, múltiplos objetivos, preferências ambíguas, deve-se acomodar as preferências de diferentes tomadores de decisão (compromisso comum).
- Inspiração: confusão, caos, intuição.



Solução de Problemas

Problema é tudo aquilo que está fora do estabelecido (seja para o bem, seja para o mal) ou que bloqueia o alcance dos resultados esperados. Um problema surge quando há um estado atual de assuntos diferente do estado desejado ou quando ocorre algum desvio entre o que percebemos e as nossas expectativas. Em muitos casos, um problema pode ser uma oportunidade a ser aproveitada.

Resolver problemas é diferente de tomar decisões, pois tomar decisões é apenas uma parte da solução (e podem ser necessárias várias decisões para se resolver um problema).

Um problema estruturado é aquele que pode ser perfeitamente definido pois suas principais variáveis – como os estados da natureza, ações possíveis e possíveis consequências – são conhecidas. O problema não-estruturado não pode ser claramente definido pois uma ou mais de suas variáveis é desconhecida ou não pode ser determinada com algum grau de confiança.

Em função dos problemas estruturados e não-estruturados, as técnicas de tomada de decisão podem ser programadas ou não-programadas.

As técnicas mais importantes são: método cartesiano, brainstorming, análise do campo de forças, princípio de Pareto e gráfico de Ishikawa.

Método Cartesiano

René Descartes, em seu livro 'O discurso do método', apresentou uma metodologia sistemática para solução de problemas. O método cartesiano se assenta em quatro princípios:

- Princípio da dúvida sistemática: não aceitar nada como verdadeiro enquanto não for conhecido como tal por nossa razão. A evidência está acima de tudo.

- Princípio da análise: dividir todos os problemas em elementos, os mais simples, para resolvê-lo um a um.
- Princípio da síntese: ordenar o pensamento iniciando pelos elementos mais simples, fáceis de compreender, e subindo gradativamente aos mais complexos, reunindo-os em um todo.
- Princípio da enumeração: fazer anotações completas e gerais de todos os elementos tratados, não omitindo nenhuma das partes ou componentes.

Brainstorming

A técnica da tempestade cerebral é utilizada para gerar ideias criativas que possam resolver problemas da organização. Dura de 10 a 15 minutos e envolve um número pequeno de participantes – não mais de 15 – que se reúnem ao redor de uma mesa para gerar tantas ideias ou sugestões quanto possível. Os participantes são estimulados a produzir, sem qualquer crítica ou censura, o maior número de ideias sobre determinado assunto ou problema.

O brainstorming visa a obter a máxima quantidade de contribuições em forma de ideias e que constituirão o material de trabalho para a segunda etapa, quando haverá a preocupação de selecionar as mais promissoras (qualidade).

A primeira etapa chama-se geração de ideias e pode ser feita de modo estruturado ou não-estruturado. O modo estruturado permite a obtenção da participação de todos. As ideias são anotadas em um quadro, sem preocupação de interpretar o que o participante quis dizer. Na Segunda etapa, as ideias serão discutidas e reorganizadas para verificar quais são as que têm possibilidades de ser aplicadas e de gerar soluções para o problema em foco. O brainstorming é uma técnica que se estrutura em quatro princípios básicos:

- Quanto maior o número de ideias, maior a probabilidade de boas ideias.
- Quanto mais extravagante, ou menos convencional, for a ideia, tanto melhor.
- Quanto maior a participação das pessoas, maiores as possibilidades de contribuição, qualidade, acerto e implementação.
- Quanto menor o senso crítico e a censura íntima, mais criativas e inovadoras serão as ideias.

Embora elimine totalmente qualquer tipo de regra, o brainstorming se assenta nos seguintes aspectos:

- É proibida a crítica de qualquer pessoa sobre as ideias alheias.
- Deve ser encorajada a livre criação de ideias.
- Quanto mais ideias, melhor.
- Devem ser encorajadas a combinação ou a modificação de ideias.

Análise do Campo de Forças

Kurt Lewin definiu o conceito de que todo problema existe em um campo dinâmico de forças mentais, no qual esse problema é afetado por dois grandes conjuntos de forças: de um lado, as forças positivas que tendem a apoiar e a manter o problema atual; de outro lado, as forças negativas que tendem a restringir e a eliminar o problema.

Quando as forças positivas (que apoiam o problema) são maiores do que as forças negativas, a situação tende a permanecer. Mas se as forças negativas são mais fortes (resistência ao problema), a tendência é remover o problema.

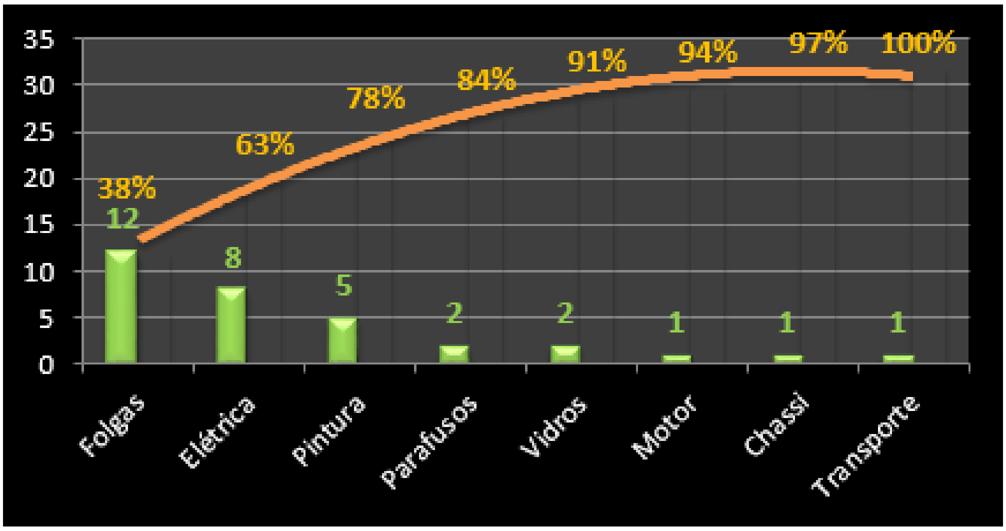
Forças positivas e impulsionadoras Influências que provocam e sustentam o problema	Forças negativas e restritivas Influências que limitam e restringem o problema
• A situação é boa e cômoda.	• A situação é prejudicial à empresa.
• A situação não atrapalha ninguém.	• A situação não agrada ao cliente.
• O problema sempre existiu.	• O problema deve ser resolvido.
• A situação não prejudica a empresa.	• Os concorrentes agem melhor.
• Custa caro modificar a situação.	• Os benefícios da solução são maiores.
• O problema é comum a toda empresa.	• Empresas excelentes não apresentam este problema.

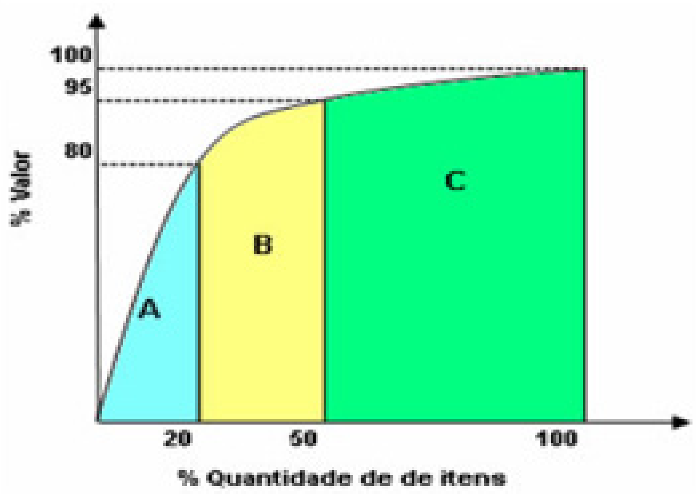
Princípio de Pareto

O Princípio de Pareto é um meio de comparação que permite analisar grupos de dados ou de problemas e verificar onde estão os mais importantes e prioritários.

O Princípio de Pareto (também conhecido como 80/20) surgiu quando o economista italiano Vilfredo Pareto elaborava um estudo de renda e riqueza da população e descobriu que 80% da riqueza local estava concentrada com 20% da população. Esse princípio foi aplicado em outras áreas e se mostrou válido: poucas causas, muitas consequências. A Curva ABC, por exemplo, usa esse princípio para identificar os principais itens de um estoque (pouco itens que geram grande impacto financeiro). Juran aplicou o método como forma de classificar os problemas da qualidade em “poucos vitais” e "muitos triviais”.

O pressuposto básico dessa ferramenta é: a maior parte dos defeitos, falhas, reclamações e custos provêm de uma pequena quantidade de causas. Se essas causas principais forem identificadas e corrigidas, é possível a eliminação da maioria das perdas. É, portanto, uma forma de priorização de problemas que facilita o direcionamento de esforços e permite conseguir grandes resultados com poucas ações.





O gráfico de Pareto mostra uma estratificação (divisão em grupos, estratos) de várias causas de defeitos, falhas, reclamações e outros problemas. A quantidade ou os custos desses fenômenos são mostrados em ordem decrescente no eixo X do gráfico, por meio de barras de tamanhos diferentes.

Essa representação gráfica feita por meio do histograma (um diagrama de barras verticais) chama a atenção para os problemas mais importantes e prioritários (localizados nas barras mais altas), deixando as barras mais baixas para uma constatação posterior.

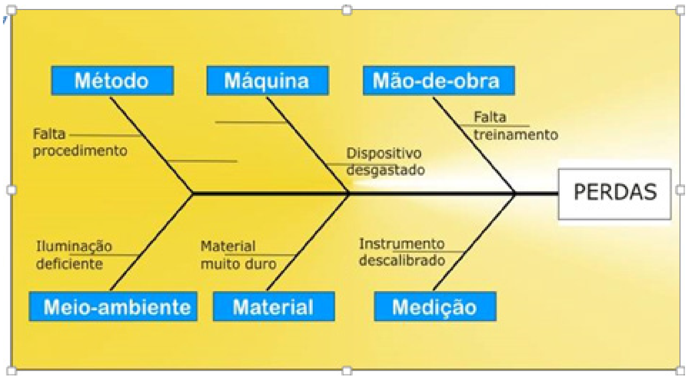
Gráfico de Ishikawa

Também conhecido como diagrama de espinha de peixe ou diagrama de causa e efeito, o gráfico de Kaoru Ishikawa procura, a partir dos efeitos (sintomas dos problemas), identificar todas as possibilidades de causas que provocam esses efeitos. Trata-se de um gráfico que sugere um deslocamento da esquerda para a direita, isto é, das causas iniciais para os seus efeitos finais. Assim, os problemas são colocados no lado direito do gráfico, onde estaria situada a cabeça do peixe, enquanto suas causas são dispostas no lado esquerdo.

Em suma, o gráfico amplia a visão das possíveis causas de um problema, enriquecendo a sua análise e a identificação de soluções. As causas principais podem ser agrupadas em categorias para facilitar a análise. Pode-se criar categorias (de acordo com a necessidade da empresa), ou então usar algum modelo pré-existente, por exemplo:

- 4M: Método, Mão de obra, Material, Máquina;
- 6M: acrescenta Meio Ambiente e Medidas aos 4M anteriores.
- 4P: Políticas, Procedimentos, Pessoal, Planta.

Como construir o diagrama:



1. Definir o problema de forma clara e objetiva e escrever no quadro à direita.
2. Encontrar o maior número de possíveis causas para o problema (nessa etapa pode ser feito um brainstorming com a equipe envolvida).
3. Definir as categorias de causas mais apropriadas (quantidade de quadros azuis, ou espinhas no peixe).
4. Separar as causas dentre as categorias e analisar o diagrama construído para encontrar a solução

ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS

Materiais

A Instrução Normativa 205/88 da Secretaria de Administração Pública da Presidência define material como "[...] designação genérica de equipamentos, componentes, sobressalentes, acessórios, veículos em geral, matérias-primas e outros itens empregados ou passíveis de emprego nas atividades das organizações públicas federais [...]".

Material é, em suma, todo bem que pode ser contado, registrado e que tem por função atender às necessidades de produção ou de prestação de serviço de uma organização pública ou privada.

Obs.: a **Instrução Normativa 205/88 da SEDAP** é um dos principais instrumentos que rege o controle de material, tanto de consumo, quanto permanente, na Administração Pública Federal. Ela consta no final desta apostila e recomenda-se fortemente sua leitura.

Materiais de Consumo x Permanentes

Para o correto enquadramento, a **Portaria nº 448, de 13/09/2002, da Secretaria do Tesouro Nacional do Ministério da Fazenda** define como material permanente aquele que, em razão de seu uso corrente, não perde a sua identidade física, e/ou tem uma durabilidade superior a dois anos.

A mesma Portaria define a adoção de cinco condições excludentes para a identificação do material permanente, sendo classificado como material de consumo aquele que se enquadrar em um ou mais itens dos que se seguem:

- **I – Durabilidade** – quando o material em uso normal perde ou tem reduzidas as suas condições de funcionamento, no prazo máximo de dois anos;
- **II – Fragilidade** – material cuja estrutura esteja sujeita a modificação, por ser quebradiço ou deformável, caracterizando-se pela irrecuperabilidade e/ou perda de sua identidade;
- **III – Perecibilidade** – material sujeito a modificações (químicas ou físicas) ou que se deteriora ou perde sua característica normal de uso;
- **IV – Incorporabilidade** – quando destinado à incorporação a outro bem, não podendo ser retirado sem prejuízo das características do principal;
- **V – Transformabilidade** – quando adquirido para fim de transformação.

Verificadas as condições acima citadas, devem ser analisados, por fim, mais dois parâmetros que complementam a definição final da classificação:

a) A relação custo de aquisição/custo de controle do material – previsto no item 3.1 da **Instrução Normativa nº 142 DASP (Departamento Administrativo do Serviço Público)**, que determina, nos casos dos materiais com custo de controle maior que o risco da perda do mesmo, que o controle desses bens seja feito através do relacionamento do material (relação-carga) e verificação periódica das quantidades. De um modo geral, o material de pequeno custo que, em função de sua finalidade, exige uma quantidade maior de itens, redunda em custo alto de controle, devendo ser, portanto, classificado como de consumo;

b) Se o bem está sendo adquirido especificamente para compor o acervo patrimonial da Instituição – nestas circunstâncias, este material deve ser classificado sempre como um bem permanente.

Administração de Materiais

A partir do conceito de Administração ("empreendimento de esforços para planejar, organizar, dirigir e controlar pessoas e recursos de forma a alcançar os objetivos organizacionais"), conclui-se que a Administração de Recursos Materiais é o conjunto de atividades que tem por objetivo planejar, coordenar e controlar os materiais adquiridos e usados por uma organização com base nas especificações dos produtos.

A importância da administração de materiais pode ser facilmente percebida quando os bens necessários não estão disponíveis no momento exato para atender as necessidades de mercado. Os problemas gerados por essa falha têm grande impacto na organização.

Um sistema de materiais deve estabelecer uma integração desde a previsão de vendas, passando pelo planejamento de programa-mestre de produção, até a produção e a entrega do produto final. Deve estar envolvido na alocação e no con- trole da maior parte dos principais recursos de uma empresa: instalações, equipa- mentos, recursos humanos, matérias-primas e outros materiais.

> Por isso, diz-se que a **Administração de Materiais é um conjunto de atividades que tem por finalidade o abastecimento de materiais para a organização no tempo certo, na quantidade certa, na qualidade solicitada e ao menor custo possível.**

Segundo Dias (2009), uma tradicional organização de um sistema de materiais pode ser dividida nas seguintes áreas de concentração: controle de estoques; compras; almoxarifado; planejamento e controle da produção; importação; transportes e distribuição.

Controle de estoques: o estoque é necessário para que o processo de produção/vendas da empresa opere com um número mínimo de preocupações e desníveis. Os materiais em es-toque podem ser de três tipos básicos: matéria-prima, produtos em fabricação e produtos acabados. O setor de controle de estoque acompanha e controla o nível de estoque e o investimento financeiro envolvido.

Compras: preocupa-se sobremaneira com o estoque de matéria-prima e de todos os insumos necessários para sua produção ou comercialização. É da responsabilidade de compras assegurar que as matérias-primas, material de embalagem e peças exigidas pela produção estejam à

disposição nas quantidades certas, nos períodos desejados, nas especificações corretas e com o menor preço. Compras não somente é responsável pela quantidade e pelo prazo, mas também precisa realizar a compra em preço mais favorável possível, já que o custo desses insumos é componente fundamental no custo do produto.

Almoxarifado: também chamado de armazém ou depósito, é o responsável pela guarda física dos materiais em estoque, com exceção dos produtos em processo. É o local onde ficam armazenados os materiais, incluindo os entregues pelos fornecedores, para atender à produção.

Planejamento e Controle da Produção(PCP): responsável pela programação e pelo controle do processo produtivo. Em algumas empresas ele não se encontra subordinado à área de materiais, e sim à de produção. Porém, já se encontra em evolução a ideia de que o PCP deve ficar subordinado à área de materiais. É um setor bastante específico e muito técnico, dependendo principalmente do tipo de processo.

Importação: compreende a realização de uma compra, só que no exterior. Devido ao excesso de legislação muito especializada e por ser uma atividade compradora, o setor de importação subordina-se à área de materiais. É o responsável por todo o processo de importação de mercadorias, inclusive o desembaraço aduaneiro. Em alguns casos também acompanha e realiza o processo de exportação, que é uma venda; não realiza a venda, mas o processo legal-administrativo da exportação.

Transporte e Distribuição: a colocação do produto acabado nos clientes e as entregas das matérias-primas na fábrica são de responsabilidade do setor de transportes e distribuição. É nesse setor que se coordena a administração da frota de veículos, e/ou onde também são contratadas as transportadoras que prestam serviços de entrega e coleta.

Viana (2006) afirma que os principais processos envolvidos na administração de materiais são: cadastramento, gestão, compras, recebimento, almoxarifado e inventário físico.

A figura a seguir mostra a relação entre os processos.

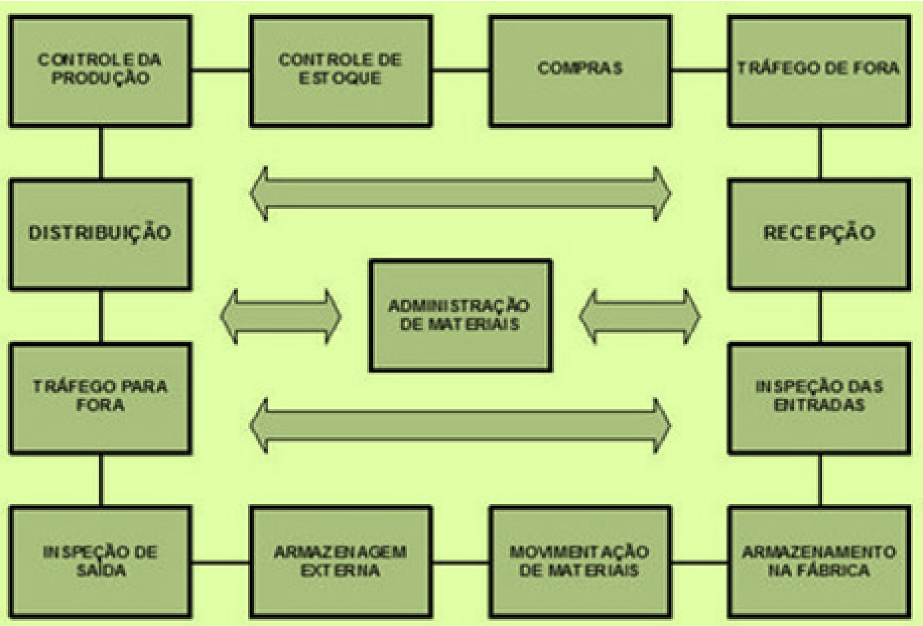


- **Cadastramento** tem como objetivo registrar os materiais necessários para a operação e manutenção da organização, além de elaborar catálogos que são utilizados por outros setores.
- **Gestão** utiliza técnicas que possibilitam o equilíbrio entre estoque e consumo, além de definir níveis de ressuprimento e acompanhar sua evolução.
- **Compras** tem a finalidade de suprir as necessidades da organização por meio da aquisição de materiais e de serviços, atentando para as melhores condições comerciais e técnicas.
- **Recebimento** busca o desembaraço dos materiais adquiridos o mais rápido possível, controlando a quantidade, o prazo, o preço e a qualidade do material entregue.
- **Almoxarifado** é responsável por garantir a guarda dos materiais, preservando a integridade destes até que sejam consumidos.
- **Inventário** físico é a auditoria de estoques que ficam em poder do almoxarifado, visando garantir a confiabilidade e exatidão dos registros físicos e contábeis.

Dentro desses processos, são realizadas atividades como Programação de entregas, Transportes, Controle e Manutenção dos estoques, Armazenagem e Manuseio de Materiais, Processamento do pedido dos clientes, Programação do Produto, Embalagem de Proteção e Manutenção da Informação.

Todas essas atividades devem ser feitas da forma mais eficiente e econômica possível.

A seguir, uma figura representativa de algumas das atividades da Administração de Materiais.



Com o passar do tempo, o enfoque da Administração de Materiais mudou do tradicional "produza, estoque e venda" para um conceito mais abrangente que envolve "definição do mercado, planejamento do produto e apoio logístico".

Cabe à Logística: planejar, executar e controlar o fluxo e o armazenamento de matérias-primas, produtos semiacabados e acabados; gerir as informações relativas a estes materiais desde o pedido até a entrega ao cliente; e adequar as atividades para atender o nível de serviço exigido.

Em suma, os objetivos principais da administração de recursos materiais são:

- Preço Baixo: reduzir o preço de compra implica aumentar os lucros, se mantida a mesma qualidade.
- Alto Giro de Estoque: implica melhor utilização do capital. Reduz o valor do capital parado.
- Baixo Custo de Aquisição e de Posse: dependem fundamentalmente da eficácia das áreas de controle de estoques, armazenamento e compras.
- Continuidade de Fornecimento: é resultado de uma análise criteriosa quando da escolha dos fornecedores. Os custos de produção, expedição e transportes são afetados diretamente por este item.
- Consistência de Qualidade: a área de materiais é responsável pela qualidade de materiais e serviços provenientes de fornecedores externos.
- Qualificação, ou Maximização do uso dos recursos: otimização do uso dos recursos, evitando ociosidade e obtendo melhores resultados com a mesma despesa, ou mesmo resultado com menor despesa – em ambos os casos o objetivo é obter maior lucro final.
- Relações Favoráveis com Fornecedores: a posição de uma empresa no mundo dos negócios é, em alto grau, determinada pela maneira como negocia com seus fornecedores.
- Bons registros: são considerados como o objetivo primário, pois contribuem para o papel da administração de material, na sobrevivência e nos lucros da empresa, de forma indireta.

A soma de todos estes fatores gera um bom **Nível de Serviço** (que é a soma dos parâmetros de qualidade de um produto oferecido por uma organização – prazo combinado/atendido, confiabilidade, integridade da carga, atendimento etc.) e aumenta o **Capital de Giro** (capital disponível para a organização investir).

Almoxarifado

Dentro da Administração de Materiais, o almoxarifado possui um papel fundamental: é o "guardião", responsável pelo recebimento, armazenagem, controle e expedição dos materiais de uma organização.

O almoxarifado pode ser coberto ou não, com condições climáticas controláveis ou não, com alto nível de segurança ou não, tudo dependendo do tipo de material a ser acondicionado e das normas necessárias para o correto acondicionamento, localização e movimentação.

Usualmente, as empresas possuem em sua organização cinco almoxarifados básicos, que são: almoxarifado de matérias-primas, almoxarifado de materiais auxiliares, almoxarifado de manutenção, almoxarifado intermediário, almoxarifado de acabados.

- Matérias-primas são itens comprados e recebidos, mas que ainda não entraram no processo de produção.
- Material auxiliar ajuda na transformação da matéria prima em produto pronto, porém, não está incluso nele.
- Almoxarifado de manutenção é onde estão as peças que servem de apoio à manutenção dos equipamentos.

- Almoxarifado intermediário, também conhecido como peças em processos (WIP – Work in Process), contém matérias-primas que já entraram no processo de produção.
- Produtos Acabados referem-se aos produtos cujo processamento foi completado, aqueles prontos para serem entregues aos consumidores.

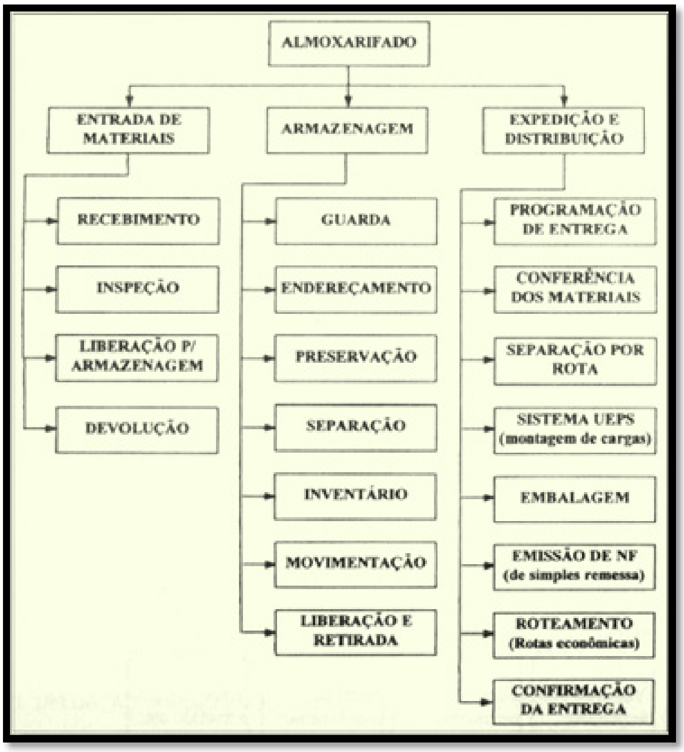
Entre os principais objetivos do almoxarifado, pode-se destacar:

- **Impedir divergência de inventários, seja por deterioração, danos físicos, perdas ou roubos**. Para tanto, deve-se possuir condições (instalações adequadas, sistema de localização eficiente, mecanismos de movimentação compatíveis) para assegurar que o material adequado, na quantidade correta, esteja no local certo quando necessário;
- **Otimização na utilização dos recursos** (instalações, equipamentos de armazenagem, equipamentos de movimentação, pessoas, entre outros).

O almoxarifado não agrega valor ao produto, afinal, nenhum cliente irá pagar mais porque o item ficou mais tempo armazenado. Deve-se, portanto, buscar maior eficiência nos processos (reduzir as distâncias internas, aumentar o tamanho médio das unidades armazenadas, melhorar a utilização da capacidade volumétrica etc.).

As principais atribuições do almoxarifado são:

- Receber para guarda e proteção os materiais adquiridos pela empresa.
- Manter atualizados os registros necessários.
- Entregar os materiais mediante requisições autorizadas aos usuários da empresa.



COMPRAS

O termo compra pode ser definido como a aquisição de um bem ou de um direito pelo qual se paga um preço estipulado.

O setor de Compras foi, por muito tempo, visto como um setor burocrático da organização, como uma área de apoio, simplesmente como uma executora de procedimentos operacionais, sem grandes resultados para a eficiência organizacional. Mas as organizações perceberam que a compra de produtos e de serviços representava um fator de sucesso para a competitividade, pois a boa execução do processo de compra podia proporcionar uma expressiva redução nos custos e, por conseguinte, melhoras expressivas nos lucros ou nos benefícios gerados.

O setor de Compras, então, passou a desempenhar uma atividade estratégica para os resultados da organização. A maioria das organizações possuem equipes próprias com funcionários especializados nesta área.

O objetivo principal do setor é conseguir comprar todos os produtos e serviços necessários para o funcionamento da organização, tendo como requisitos a melhor qualidade possível, a quantidade correta, a entrega no prazo estabelecido, com preço compatível com o mercado (ou menor, uma situação comum em licitações).

Para que estes objetivos sejam atingidos, deve-se buscar alcançar as seguintes metas fundamentais:

- Atender ao cronograma de produção, através do **fornecimento contínuo de materiais**;
- Coordenar o fluxo com economia para a organização e o **mínimo de investimento em estoques**, sem comprometer a segurança da produção;
- Comprar com prazos de pagamento superiores à velocidade das vendas, reduzindo a necessidade de capital imobilizado.
- Evitar multiplicidade de itens similares, desperdício, deterioração e obsolescência;
- Adquirir os materiais conforme especificações, a baixo custo e sem prejuízo à qualidade;
- Procurar as melhores condições e garantir competitividade e credibilidade para a organização, sempre mediante **negociações justas**;
- Analisar/avaliar os fornecedores e buscar **parcerias de longo prazo**, visando ao crescimento mútuo e formando cadeias de suprimento.

Etapas do Processo

A lógica do processo de compras leva em conta:

- **O que comprar?** Estudo dos materiais. Depende da especificação/descrição, de acordo com as necessidades de quem solicitou.
- **Quanto e quando comprar?** Análise econônima, de custos e de preços. É influenciada pela demanda, disponibilidade financeira, capacidade de armazenamento e prazo de entrega.
- **Onde comprar?** Análise de fornecedores (cadastrados ou não), pesquisa de mercado.
- **Como comprar?** Análise administrativa. Seguindo as normas de compras da organização (política de compras), que geralmente define a competência para comprar, os tipos de aquisição, os formulários, as rotinas etc.

Para que a compra seja efetuada, deve-se: escolher os fornecedores aptos, negociar os preços e as condições de compra, estabelecer os contratos, elaborar as ordens de compra, proceder todos os passos para o correto recebimento dos produtos e serviços comprados e, por fim, pagar os produtos e serviços recebidos.

O fluxo sintético do processo de compras é o seguinte:

1. **Preparação do processo:** inclui o recebimento do pedido (requisição de compra) e dos diversos documentos necessários para a montagem do processo;

2. **Planejamento de compra:** indicação de fornecedores (do cadastro ou não) e elaboração das condições gerais e específicas para a contratação;

3. **Seleção de Fornecedores:** seleção para a concorrência, levando em conta a avaliação do desempenho de acordo com os critérios adotados;

4. **Concorrência:** expedição da consulta; recebimento e análise das propostas; negociações com os fornecedores;

5. **Contratação:** julgamento, negociação com o vencedor e adjudicação do pedido;

6. **Controle de entrega:** acompanhamento (follow up – seguimento) para assegurar que a entrega do material será feita dentro dos prazos estabelecidos e na quantidade e qualidade negociadas; recebimento e verificação do material; pagamento e encerramento do processo.

O Setor de Compras deve interagir intensamente com os demais departamentos da organização – recebendo e processando informações – bem como os alimentando de informações úteis às suas tomadas de decisão.

Organização do setor de compras

Os princípios fundamentais de organização são:

- Autoridade para compra;
- Registro de compras, de preços, de estoques e de consumo;
- Cadastro de fornecedores;
- Arquivos de especificações e catálogos.

As atividades típicas na organização de um setor de Compras envolvem basicamente pesquisa, aquisição e gestão.

a) Pesquisa

- Estudo do mercado
- Estudo dos materiais
- Análise econômica e de custos
- Análise de materiais alternativos, de embalagens e de transportes
- Investigação e/ou desenvolvimento das fontes de fornecimento
- Criação de diretrizes e normas para as aquisições

b) Aquisição (ações de suprimento)

- Conferência das requisições de compras
- Cotação e decisão sobre compras
- Negociação de contratos
- Efetuar encomendas
- Acompanhar o recebimento e o pagamento (diligenciamento, follow-up)

c) Gestão/Administração

- Manutenção de estoques baixos
- Transferência de materiais
- Cuidados com excessos e obsolescência
- Desenvolvimento e orientação dos compradores
- Integração com outras áreas da organização
- Intercâmbio de informações com áreas e fornecedores
- Avaliação do desempenho dos fornecedores

Além de atividades típicas, há outras que são compartilhadas com demais setores:

- Determinação de fabricar ou de comprar
- Padronização e normalização
- Especificação e substituição de materiais
- Testes de qualidade
- Recebimento e controle de estoques
- Programas de produção

Centralização x Descentralização

Em quase todas as empresas mantém-se um departamento especializado pelas compras, ou então um comitê composto por pessoas de diversas áreas.

De modo geral, a **centralização** apresenta as seguintes **vantagens**:

- Visão do todo quanto à organização do serviço;
- Análise do mercado com eficácia, em virtude da especialização do pessoal no serviço de compras;
- Melhor controle das verbas e dos materiais em estoque;
- Redução dos preços pela aquisição em escala (compra em maior quantidade);
- Facilitação do relacionamento estratégico com fornecedores;
- Homogeneidade na qualidade dos materiais;

Caso seja adotado um comitê de compras, outras vantagens são agregadas:

- As decisões tornam-se mais técnicas;
- O nível de pressões sobre compras é mais baixo, melhorando as relações dos compradores com o pessoal interno e os vendedores;
- A coparticipação das áreas cria um ambiente favorável para melhor desempenho tanto do ponto de vista político, como profissional.

Apesar dessas vantagens, em certos tipos de compras é mais aconselhável a aquisição descentralizada. A empresa que possui unidades em diversos locais/regiões não deve necessariamente centralizar compras em um único local. Neste caso, pode-se regionalizar as compras visando a um atendimento mais rápido, a um custo menor de transporte ou mesmo ao atendimento de uma demanda específica da região.

Pontos importantes a serem considerados para a **descentralização**:

- Distância geográfica;
- Tempo necessário para a aquisição - flexibilidade proporcionada pelo menor tempo de tramitação do processo, provocando menos faltas no estoque.
- Facilidade de diálogo e relacionamento direto com os fornecedores – coordenação, agilidade e adequação da compra;
- Estoque menor e com uma variedade mais adequada, devido às peculiaridades regionais de qualidade e quantidade;

Fazer ou Comprar (make or buy)

Outra questão importante envolve a decisão entre produzir ou comprar.

Verticalização: é a estratégia que prevê que a empresa tentará produzir internamente tudo o que puder. Foi predominante nos primórdios da industrialização, quando as grandes empresas praticamente produziam tudo que usavam nos produtos finais, ou detinham o controle acionário de outras empresas que produziam os seus insumos. Exemplo: a Ford, no início do

séc. XX, produzia o aço, o vidro, os pneus e outras dezenas de componentes para a fabricação dos seus automóveis.

Horizontalização: estratégia de comprar de terceiros o máximo possível dos serviços necessários e dos itens que compõem o produto final. É uma grande tendência, sendo utilizada pela maior parte das empresas modernas. Hoje em dia há uma grande expansão no setor de terceirização e de parcerias. Importante: geralmente não se terceiriza os processos fundamentais (finalísticos, core process), por questões de estratégia, tecnológica, qualidade do produto e responsabilidade final sobre ele.

Perfil do comprador

É necessário que as pessoas que trabalham nesta área estejam muito bem informadas e atualizadas, além possuírem conhecimentos técnicos e habilidades interpessoais, como poder de negociação, facilidade de trabalhar em equipe, boa comunicação, capacidade de gestão de conflitos e amplo conhecimento logístico.

O comprador moderno: vê a função como estratégica e geradora potencial de lucro; acredita que deve contribuir para os planos de longo prazo da organização; utiliza ferramentas de planejamento; possui metas bem definidas para atingir objetivos; é criativo e colabora com outras áreas da empresa.

Quanto aos conhecimentos técnicos, estes englobam logística, finanças, tecnologia, legislação e características dos produtos a serem comprados pela organização.

Embora existam elementos de disputa ligados ao processo de compras, a negociação não é uma competição na qual um perde e outro ganha. Uma boa negociação é baseada em credibilidade, confiança e ética, e ocorre quando todas as partes envolvidas saem ganhando.

Isto deixa claro que a habilidade técnica em negociar possui o mesmo grau de importância que a habilidade interpessoal (identificação do perfil próprio e do outro negociador).

Modalidades de compra

Não há como definir um modelo padrão para o setor de compras, mas encontra-se na literatura algumas características comuns inerentes a um sistema adequado de compras. São elas:

- Sistema de compras a **três cotações**: objetiva partir de um número mínimo de cotações para buscar e incentivar novos fornecedores. Uma pré-seleção qualificada dos concorrentes é essencial para evitar dispêndio de tempo.
- Sistema de **preço objetivo**: o conhecimento prévio do preço justo ajuda nas decisões do comprador, proporciona uma dupla verificação e mostra a realidade do mercado.
- **Duas ou mais aprovações**: no mínimo duas pessoas envolvidas em cada decisão da escolha de um fornecedor. Isso protege os interesses da empresa e também dá mais segurança e respaldo aos compradores.

- **Documentação escrita**: documentos e contratos (em papel ou digitais) são necessários para registrar os acordos comerciais e para garantir os níveis de serviço acordados.

Há três situações de compra típicas:

- **Nova compra** – o comprador adquire um produto ou serviço pela primeira vez e precisa decidir sobre: especificações do produto; amplitude de preços; condições e prazos de entrega e pagamento; condições de serviço; quantidade necessária; fornecedores aprovados; etc.
- **Recompra simples** – reposição – o comprador encomenda sistematicamente o mesmo produto e o fornecedor é escolhido a partir de uma lista de fornecedores aprovados.
- **Recompra modificada** – o comprador altera as características, os preços, os prazos pretendidos para entrega etc. Os fornecedores habituais tomam medidas para proteger a conta, visto que esta situação constitui uma oportunidade de negócio para os seus concorrentes.

Quanto ao seu trâmite, a compra pode ser exercida, basicamente, por meio normal, ou em caráter de emergência.

Compra normal: procedimento adotado quando o prazo for compatível para obter as melhores condições comerciais e técnicas na aquisição de materiais.

Compra de emergência: acontece quando há falha na elaboração do planejamento, ou quando ocorrem imprevistos. Ela é dispendiosa, pois acarreta a passagem direta do processo de compra, sem verificação de concorrência e outras etapas, gerando um preço de aquisição elevado em relação aos da compra normal.

Muitas organizações adotam a **compra por meio de contratos de longo prazo**, ou **Compras Contratadas**, que pode ser considerado um avanço em relação à compra normal, pois advém de maior planejamento. Essa vigência de contrato por maior período equivale à compra de um grande lote e garante preços unitários mais baixos. Além disso, reduz a imobilização em estoques, em decorrência da redução dos níveis de segurança, havendo casos em que eles serão totalmente eliminados; simplifica os procedimentos de compras com a eliminação de coletas de preços, consultas, análise de propostas e emissão de autorização de fornecimento para cada pedido de reposição; amplia o poder de negociação e, consequentemente, as vantagens obtidas na compra, em decorrência das maiores quantidades envolvidas; reduz os atrasos nas entregas em face da programação. É muito utilizada na indústria, para fornecimento de matéria-prima e no comércio, para compras de mercadorias especiais, modelos exclusivos ou produtos novos ainda não lançados no mercado.

Quanto ao objetivo, há basicamente dois tipos de compra:

- **Compra para investimento** – bens e equipamentos que compõem o ativo da empresa (Recursos Patrimoniais).
- **Compras para consumo** – matérias-primas e materiais destinados à produção, incluindo-se a parcela de material de escritório. As compras para consumo podem ser subdivididas em:
  - material produtivo – que integra o produto final
  - material improdutivo – não integra o produto

Em função do local onde os materiais estão sendo adquiridos, ou de suas origens, a compra pode ser classificada como: **Compras Locais e Compras por Importação.**

Quanto à formalização, as compras podem ser:

- **Compras Formais** – aquisições de materiais em que é obrigatória a emissão de um documento de formalização de compra.
- **Compras Informais** – aquelas que, por seu pequeno valor, não justificam maior processamento burocrático.

Outros tipos:

- **Compras Especulativas** – Feitas para especular com possível alta de preços, sem uma necessidade sentida. É perigosa, pois além de comprometer o capital de giro, pode acarretar prejuízos para a empresa caso não ocorra a prevista alta de preços.
- **Compras Antecipadas** – Feitas para atender as reais necessidades de vendas da empresa para determinado período de tempo. O planejamento de compra é imprescindível nesta modalidade, que é a mais indicada, pois são realizadas obedecendo a um programa definido pela empresa.

Condições de Compra

Prazos: mesmo não sendo de responsabilidade do setor de compras a definição dos prazos necessários para que o material esteja no estoque, é de sua competência o esforço máximo para que os prazos sejam cumpridos.

Frete: representa parcela significativa do preço do produto, por isso deve ser analisado com cuidado. Duas condições frequentes são: FOB (*Free on Board*) – na qual o comprador assume todos os riscos e custos com o transporte da mercadoria assim que ela é colocada a bordo do meio de transporte; CIF (*Cost, Insurance and Freight*) – o fornecedor é responsável por todos os custos e riscos com a entrega da mercadoria, incluindo o seguro e o frete.

Embalagem: deve ser adequada para o transporte seguro do produto, sem excessos que tornem o preço abusivo.

Pagamento e desconto: faz parte de uma boa compra buscar melhores condições de pagamento. Pode-se conseguir descontos por quantidade, pagamento à vista, recompras etc.

Cadastro de fornecedores

Um dos processos primordiais do setor de Compras é o Cadastro de Fornecedores, quando então existem condições de escolher o fornecedor ou prováveis fornecedores de determinado produto. Através desse Cadastro é que se realiza a seleção dos fornecedores que atendam às condições básicas de uma boa aquisição: preço, prazo para entrega, prazo de execução, qualidade e condições de pagamento.

O setor de Compras geralmente possui dois tipos de cadastro, um por fornecedor e outro por tipo de material:

- O Cadastro de Material possui fichas em que se identificam os fornecedores aprovados e dos quais se pode adquirir.
- O Cadastro de Fornecedor reúne fichas de diversos fornecedores (potenciais ou efetivos), contendo seus dados cadastrais e especificando os materiais que fabricam, ou que representam.

No caso de um fornecedor efetivo/habitual, o serviço de compras deverá manter uma documentação informativa sobre o comportamento desse fornecedor, a partir do momento em que ele passe a suprir normalmente a empresa. Tal documento deve permitir uma consulta rápida e objetiva, seja pelos compradores, seja pelos administradores da empresa, possibilitando a tomada das seguintes providências:

- Eliminação – agir com segurança no momento de eliminar um fornecedor, esclarecendo à empresa as razões devidamente documentadas de tal ação;
- Explicações – esclarecer a fornecedores idôneos as razões da preferência por outro fornecedor e solicitar que reforcem a qualidade do fornecimento;
- Controle – acompanhar as condições de fornecimento ao logo do tempo (os recebimentos, as devoluções, as alterações ou variações de preço e condições de pagamento, os cancelamentos e as alterações de prazos de entrega etc.)
- Orientação – fornecer subsídios ao comprador para reforçar sua posição na negociação de um novo pedido. Poderão ser impostas condições ao fornecedor para corrigir deficiências observadas em fornecimentos anteriores.

Classificação dos fornecedores

Podemos classificar como fornecedor toda empresa interessada em suprir as necessidades de outra quanto a serviços, produtos, matérias-primas, mão de obra etc.

Uma classificação básica e bastante genérica de fornecedores é:

- Monopolista: fabricantes de produtos exclusivos, também chamados de “apanhadores de pedidos”, pois não precisam se preocupar em vender.
- Habituais: aqueles que sempre são consultados em uma coleta de preços, pois possuem produtos padronizados e bastante comerciais. Dão maior atenção aos clientes, pois geralmente há grande concorrência.
- Especiais: prestam serviços ou cedem mão de obra ocasionalmente, quando é necessário um trabalho especializado ou equipamento/maquinário especial.

Esta classificação é bastante genérica e acadêmica, mas existem outras características que classificam um fornecedor:

- Se é um fabricante, revendedor, distribuidor, ou representante;
- Se o produto a ser adquirido é especial ou de linha normal;
- Se todo o processo de fabricação é realizado internamente, não dependendo de terceiros;
- Se existem lotes mínimos de fabricação ou independente das quantidades vendidas;

- Grau de assistência técnica;
- Análise de capacidade de produção e qualidade dos produtos fornecidos anteriormente;
- Análise da procedência da matéria-prima e qualidade.

Com exceção de fornecedores do tipo monopolista, é recomendando que o setor de Compras mantenha em seu cadastro um registro de no mínimo três fornecedores para cada tipo de material/serviço, como forma de não depender do fornecimento de apenas uma fonte, sem qualquer alternativa. Essa ação gera maior segurança no ciclo de reposição de material e no fornecimento do serviço; maior liberdade de negociação e consequentemente um potencial de redução de preço de compra; maiores oportunidades de os fornecedores se familiarizarem com as necessidades da empresa.

Existem algumas situações em que não há vantagens em trabalhar com mais de um fornecedor, são os casos dos Fornecedores Monopolistas, das situações de produtos patenteados ou de processo de fabricação exclusivo. Uma das alternativas bastante utilizadas são as alternâncias de fornecedores, reciclando-os a cada determinado período.

Podemos classificar a estratégia de compras baseada nos fornecedores da seguinte forma: single sourcing, multiple sourcing, global sourcing.

- Single sourcing – ocorre quando a organização opta por trabalhar com fornecedores exclusivos para um determinado produto ou vários produtos.
- Multiple sourcing – a organização faz a opção por trabalhar com vários fornecedores para um mesmo produto, com uma rede constituída de poucos fornecedores diretos (de primeiro nível) e uma base maior de fornecedores indiretos, que "fornecem para seus fornecedores" (de segundo e terceiro níveis).
- Global sourcing – a organização opta por trabalhar com fornecedores internacionais, podendo fazer um mix de global sourcing com single sourcing ou global sourcing com multiple sourcing.

Seleção e avaliação de fornecedores

Selecionar fornecedores é reunir um grupo que preencha todos os requisitos básicos e suficientes, dentro das normas e padrões pré-estabelecidos como adequados.

São utilizados critérios políticos, técnicos e legais com o objetivo principal de encontrar fornecedores que possuam condições de oferecer os produtos necessários dentro das quantidades, dos padrões de qualidade requeridos, no tempo determinado, com preços menores e/ou competitivos e nas melhores condições de pagamento.

Além disso, espera-se que os fornecedores selecionados sejam confiáveis como uma fonte de abastecimento contínua e ininterrupta.

Etapas da seleção e avaliação

1. Levantamento e Pesquisa de Mercado

Estabelecida a necessidade da aquisição para determinado material, é necessário levantar e pesquisar fornecedores em potencial. O levantamento poderá ser realizado através dos

seguintes instrumentos: cadastro de fornecedores já existente, edital de convocação; guias comerciais e industriais; catálogos de fornecedores; revistas especializadas; etc.

2. Análise e Classificação

O comprador funciona como interface entre o provável fornecedor e a empresa, ou seja, coleta dados e informações cadastrais, visita às instalações, recebe amostra do produto a ser fornecido e faz avaliações de acordo com as exigências da empresa. Alguns dos parâmetros de avaliação seriam: quanto ao preço; quanto à qualidade; quanto às condições de pagamento; quanto às condições de embalagem e transporte.

3. Avaliação de Desempenho

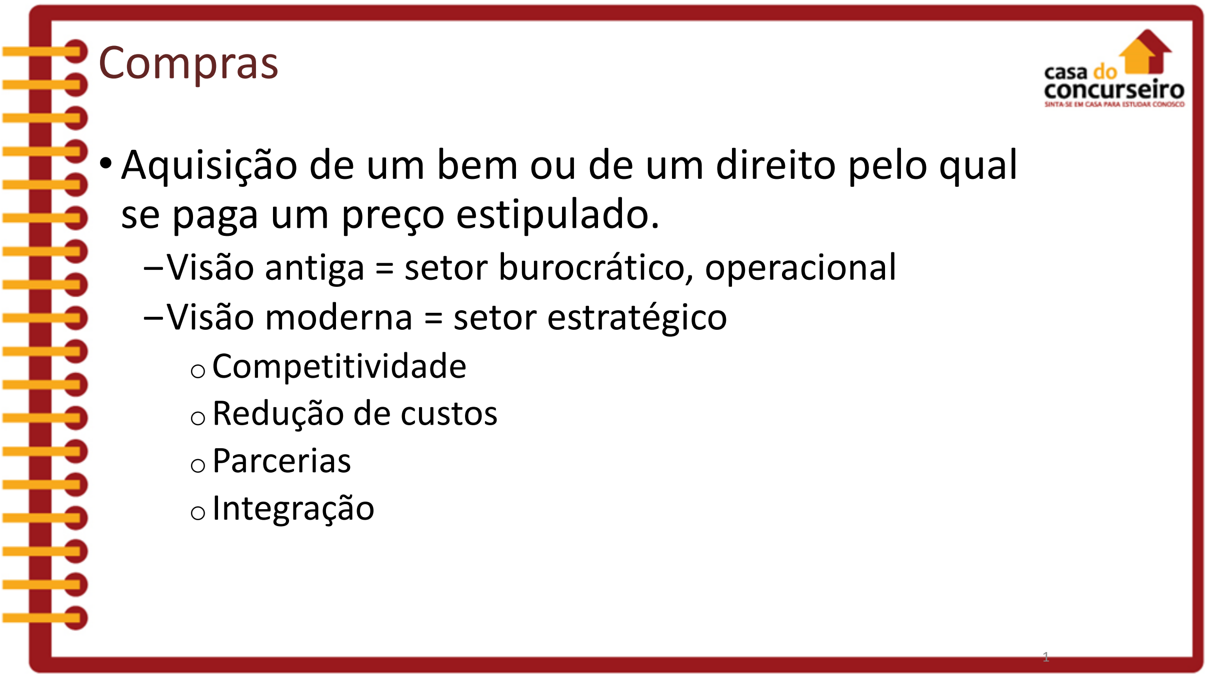
Esta etapa é efetuada após o preenchimento de todos os quesitos, a aprovação e o cadastramento. Nela, dá-se início ao fornecimento normal e faz-se o acompanhamento do fornecedor quanto ao cumprimento dos prazos de entrega estabelecidos; à manutenção dos padrões de qualidade estabelecidos; à política de preços determinada; à assistência técnica.

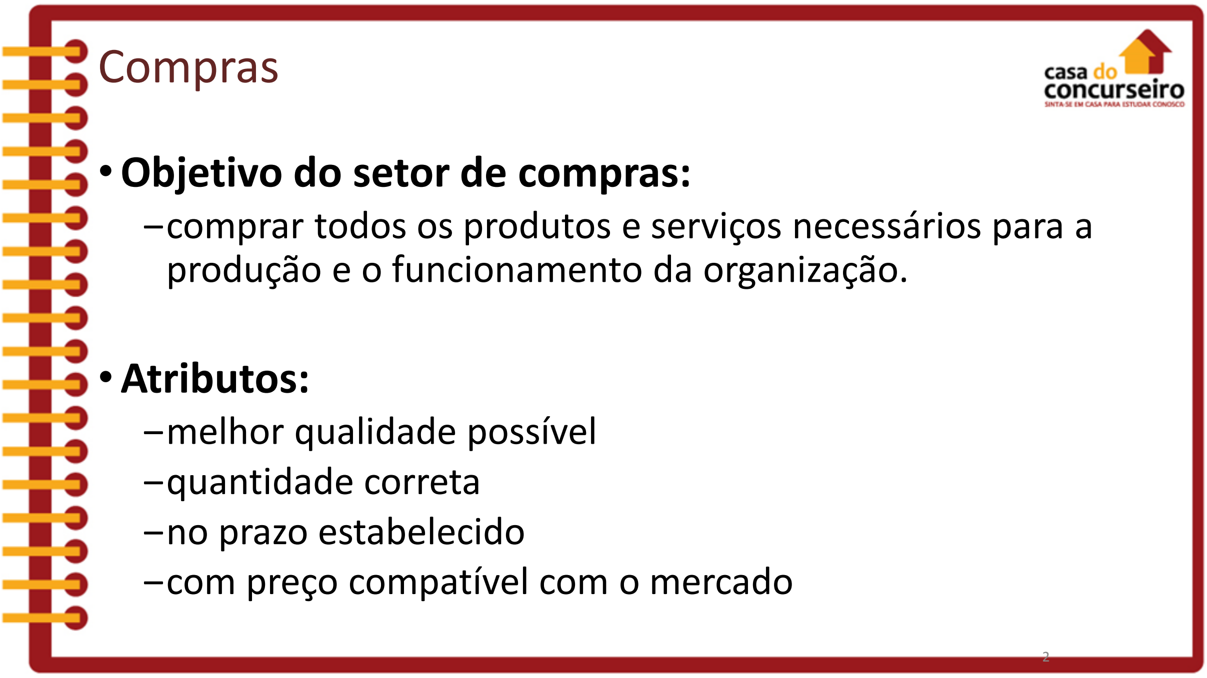
Pode-se classificar um bom fornecedor quando ele é honesto e justo em seus relacionamentos com os clientes, tem estrutura e experiência suficiente e tem condições de satisfazer as especificações do comprador.

Fatores considerados para escolha de fornecedores

- Habilidade técnica – O fornecedor tem a habilidade técnica para produzir ou fornecer o produto desejado? Tem um programa de desenvolvimento e melhoria para o produto? Pode auxiliar na melhoria dos produtos?
- Capacidade de produção – a produção deve ser capaz de satisfazer às especificações do produto de forma consistente, gerando o menor número possível de defeitos.
- Confiabilidade - boa reputação e financeiramente sólido. Uma atmosfera de mútua confiança e a garantia de que o fornecedor tem solidez financeira para permanecer no negócio.
- Serviço pós-venda – se o produto tem natureza técnica, ou necessitará de peças de reposição ou apoio técnico, o fornecedor deve ter um bom serviço de atendimento pós-venda.
- Localização – algumas vezes é desejável que o fornecedor esteja próximo ao comprador, ou pelo menos que mantenha um estoque local. Uma localização próxima auxilia na redução dos tempos de entrega e significa que os produtos em falta podem ser entregues rapidamente.
- Preço – deve ser capaz de oferecer preços competitivos. Isso não significa necessariamente o menor preço.
- Outras considerações – algumas vezes, outros fatores, tais como termos de crédito, negócio recíproco e disposição do fornecedor devem ser considerados.

Slides – Compras





Compras

- Metas do setor de compras:
  - Atender o cronograma de produção;
  - Mínimo de investimento em estoques, sem comprometer a segurança da produção;
  - Prazos de pagamento superiores à velocidade das vendas, reduzindo a necessidade de capital de giro.
  - Evitar multiplicidade de itens similares, desperdício, deterioração e obsolescência;
  - Atender às especificações a baixo custo;
  - Procurar as melhores condições, sempre mediante negociações justas;
  - Analisar/avaliar os fornecedores e buscar parcerias de longo prazo, visando ao crescimento mútuo e formando cadeias de suprimento (*supply chain*).

Compras

- Lógica de compras:
  - O que comprar?
  - Quanto?
  - Quando?
  - Onde?
  - Como?

Etapas do Processo

1. Preparação - recebimento da Requisição de Compras
2. Planejamento - manutenção do cadastro de fornecedores + definição de critérios de compra
3. Seleção - consulta aos fornecedores + recebimento das propostas
4. Concorrência - análise das propostas + escolha + negociação
5. Contratação - emissão do contrato
6. Controle da entrega - acompanhamento do pedido (*follow-up*) + recebimento do material + aprovação para pagamento

5

Organização do setor de Compras

- Princípios fundamentais de organização:
  - Autoridade para compra;
  - Registro de compras, de preços, de estoques e de consumo;
  - Cadastro de fornecedores;
  - Arquivos de produtos e de especificações técnicas (catálogos).

6

Organização do setor de Compras

- Atividades típicas: pesquisa, aquisição e gestão.
- **Pesquisa**
  - Estudo do mercado
  - Estudo dos materiais
  - Análise econômica e de custos
  - Análise de embalagens e transporte
  - Investigação das fontes de fornecimento
  - Desenvolvimento de fontes de fornecimento
  - Criação de diretrizes e normas para as aquisições

7

Organização do setor de Compras

- **Aquisição (ações de suprimento)**
  - Conferência das requisições de compras
  - Cotação e decisão sobre compras
  - Negociação de contratos
  - Efetuar encomendas
  - Acompanhar o recebimento e o pagamento

8

Organização do setor de Compras

- **Gestão/Administração**
  - Manutenção de estoques baixos
  - Transferência de materiais
  - Cuidados com excessos e obsolescência
  - Desenvolvimento e orientação dos compradores
  - Integração com outras áreas da organização
  - Intercâmbio de informações com áreas e fornecedores
  - Avaliação do desempenho dos fornecedores

9

Organização do setor de Compras

- Atividades compartilhadas com outros setores:
  - Determinação de fabricar ou comprar
  - Padronização e normalização
  - Especificação e substituição de materiais
  - Testes de qualidade
  - Recebimento e controle de estoques
  - Programas de produção

10

Centralização x Descentralização

- Centralização
  - Área de compras
  - Comitê
- Descentralização
  - Unidades com autonomia

11

Centralização x Descentralização

- Vantagens Centralização
  - Visão do todo quanto à organização do serviço;
  - Análise do mercado com eficácia - especialização;
  - Melhor aproveitamento e controle das verbas;
  - Redução dos preços médios pela aquisição em escala;
  - Facilitação do relacionamento estratégico com fornecedores;
  - Homogeneidade na qualidade dos materiais;
- Comitê
  - Decisões tornam-se mais técnicas;
  - O nível de pressões sobre compras é mais baixo;
  - A coparticipação das áreas cria um ambiente favorável tanto do ponto de vista político, como profissional.

12

Centralização x Descentralização

- Descentralização
  - Unidades independentes em diversos locais/regiões
  - Aquisição mais rápida
  - Menor custo de transporte
  - Facilidade de contato com fornecedores
  - Peculiaridades regionais

13

Fazer ou Comprar

- Make or Buy
  - **Verticalização:** estratégia que prevê que a empresa tentará produzir internamente tudo o que puder.
  - **Horizontalização:** estratégia de comprar de terceiros o máximo possível dos serviços necessários e dos itens que compõem o produto final.

14

Perfil do Comprador

- O comprador moderno:
  - vê a função como estratégica e geradora potencial de lucro/economia;
  - acredita que deve contribuir para os planos de longo prazo da organização;
  - Possui conhecimentos técnicos e utiliza ferramentas de planejamento;
  - possui metas bem definidas para atingir objetivos;
  - é criativo;
  - colabora com outras áreas da empresa.

15

Negociação

Elementos característicos de disputa

X

Necessidades mútuas a serem atendidas

- Negociação ganha-ganha
  - Baseada em credibilidade, confiança e ética
  - Habilidades técnicas + habilidades interpessoais

16

Organização do setor de Compras

- Características de um sistema adequado de compras:
  - **Sistema de compras a três cotações**
    - Segurança e justiça no preço
    - Busca e incentiva novos fornecedores.
  - **Sistema de preço objetivo**
    - Conhecimento prévio do preço justo
    - Dupla verificação – mostra realidade do mercado
  - **Duas ou mais aprovações**
  - **Documentação escrita** (em papel ou digitais)

17

Modalidades de compra

- Três situações de compra típicas:
  - **Nova Compra**
  - **Recompra Simples**
  - **Recompra Modificada**
- Quanto ao trâmite: **normal; de emergência; contratadas**
- Quanto ao objetivo: **para investimento**; **para consumo**
- Quanto à origem/ local de aquisição: **locais; importadas**
- Quanto à formalização: **formais e informais**
- Outros tipos: **antecipadas e especulativas**

18

Condições de Compra

- Prazos: acompanhamento para que os prazos sejam cumpridos.
- Frete: representa parcela significativa do preço do produto, por isso deve ser analisado com cuidado.
  - FOB (*Free on Board*)
  - CIF (*Cost, Insurance and Freight*)
- Embalagem: deve ser adequada para o transporte seguro do produto, sem excessos que tornem o preço abusivo.
- Pagamento e desconto: faz parte de uma boa compra buscar melhores condições de pagamento (descontos por quantidade, pagamento à vista, recompras, etc.)

19

Cadastro de Fornecedores

- O setor de Compras geralmente possui dois tipos de cadastro:
  - Cadastro de Material - fichas de materiais com os respectivos fornecedores aprovados e dos quais se pode adquirir.
  - Cadastro de Fornecedor - fichas de diversos fornecedores (potenciais ou efetivos), contendo seus dados cadastrais e especificando os materiais que fabricam, ou que representam.

20

Cadastro de Fornecedores

- Fornecedor habitual/efetivo
  - Documentação informativa sobre o desempenho;
    - Fornece subsídios para:
      - Explicações
      - Controle
      - Orientações
      - Eliminação

21

Classificação de Fornecedores

- **Monopolistas**
- **Habituais**
- **Especiais**

22

Classificação de Fornecedores

- Manter no cadastro diferentes fornecedores para cada material (mínimo 3):
  - Forma de não depender do fornecimento de apenas uma fonte;
  - Gera maior segurança no ciclo de reposição de material e no fornecimento do serviço;
  - Maior liberdade de negociação
  - Maior potencial de redução de preço de compra;
  - Maiores oportunidades de os fornecedores se familiarizarem com as necessidades da empresa.

23

Classificação de Fornecedores

- Estratégia de compras baseada nos fornecedores:
  - ***Single sourcing*** – fornecedor exclusivo
  - ***Multiple sourcing*** – vários fornecedores para um mesmo produto
  - ***Global sourcing*** – fornecedores internacionais

24

Seleção e Avaliação de Fornecedores

- Selecionar: reunir um grupo que preencha todos os requisitos básicos e suficientes, dentro das normas e padrões pré-estabelecidos como adequados;

- Etapas:
  - **Levantamento e Pesquisa de Mercado**
  - **Análise e Classificação**
  - **Avaliação de Desempenho**
    - Habilidade técnica; Capacidade de produção; Confiabilidade; Serviço pós-venda; Localização; Preço, etc.

25

CONCEITOS BÁSICOS DE GESTÃO DE ESTOQUES

Os estoques são materiais e suprimentos que uma organização mantém, seja para vender, seja para fornecer insumos ou suprimentos para a produção.

Pode-se definir estoque como: objetos, itens para uma futura utilização, para suprir algum tipo de necessidade. Também pode ser uma reserva para a utilização em um período de tempo conveniente.

As principais funções do estoque são:

a) Garantir o abastecimento de materiais, neutralizando os efeitos de demora ou atraso no fornecimento de materiais, sazonalidade no suprimento, riscos de dificuldade no fornecimento.

b) Proporcionar economias de escala pela compra ou produção em lotes econômicos, pela flexibilidade do processo produtivo, pela rapidez e eficiência no atendimento às necessidades.

O objetivo básico do controle de estoques é evitar a falta de material e, ao mesmo tempo, evitar estoques excessivos às reais necessidades da empresa (pois esses estoques representam um alto custo).

O controle, portanto, procura manter em equilíbrio a relação entre capital investido, disponibilidade de estoques, custos incorridos e necessidades de consumo ou demanda.

A gestão de estoques preocupa-se com:

- Determinar “o que” deve constar em estoque - quantidade de itens;
- Determinar “quando” deve-se reabastecer os estoques - periodicidade;
- Determinar “quanto” é necessário para certo período – quantidade de compra;
- Informar ao departamento de compras para efetuar a aquisição do material;
- Receber e armazenar os materiais de acordo com as necessidades;
- Controlar os estoques desde sua quantidade, valor e quanto a sua posição de estoque;
- Manter o inventário atualizado, identificando os itens obsoletos e danificados para retirá-los do estoque.

Em suma, a principal função da administração de estoques é não deixar faltar materiais para a organização, porém evitando o acúmulo de materiais.

Glossário

Estoque Mínimo (ou de Segurança) – é a menor quantidade de material a ser mantida em estoque para atender contingências não previstas. É uma quantidade morta que só é utilizada em caso de imprevistos.

Estoque Máximo – a maior quantidade de material admissível em estoque para determinado material, suficiente para o consumo em certo período, devendo-se considerar a área de armazenagem, disponibilidade financeira, imobilização de recursos, intervalo e tempo de aquisição, perecimento, obsoletismo etc. É a soma do Estoque de Segurança com a quantidade necessária de um item para suprir a organização em um período estabelecido (Lote de Compras);

- Estoque máximo = Est. Mínimo + Lote de compras

Lote de Compras (Quantidade a Ressuprir)- número de unidades a adquirir para recompor o Estoque Máximo.

Estoque médio – Nível médio de estoque em torno do qual as operações de compra e consumo de realizam. Usado para saber o giro de estoque e cobertura de estoque.

- Estoque médio = Est. Mínimo + (Lote de Compras/2)

***Lead Time* – Tempo de Reposição, Ressuprimento** – tempo decorrido desde a emissão do documento de compra (requisição) até o recebimento da mercadoria. Esse tempo pode ser dividido em 3 partes:

1. Emissão de pedido: tempo que se leva desde a emissão do pedido de compras até ele chegar ao fornecedor;
2. Preparação do pedido: tempo que leva o fornecedor para fabricar os produtos, separar, emitir faturamento e deixá-los em condições de serem transportados;
3. Transportes: tempo que leva da saída do fornecedor até o recebimento pela empresa dos materiais encomendados.

Intervalo de Ressuprimento – período compreendido entre dois ressuprimentos.

Ponto de Ressuprimento – Similar ao ponto de compra, porém com conhecimento prazo médio de entrega (lead time). É a taxa de demanda multiplicada pelo prazo médio de entrega (D*t).

Estoque de Antecipação – É constituído para atender as necessidades da empresa em momentos de variações conhecidos e previsíveis no consumo, entrega e produção. Ex.: sazonalidade, férias coletivas, situações climáticas.

Estoque Real – Quantidade de material existente no estoque em determinado momento.

Estoque Virtual – Estoque real mais a quantidade de encomendas em andamento.

Taxa de Cobertura – Período de tempo por quanto o estoque suportará o consumo.

$$\text{Cobertura} = \frac{\text{Quantidade em estoque}}{\text{Quantidade a ser consumida num período}}$$

Ponto de Ruptura – Ponto em que o estoque é nulo. Ocorre quando o consumo faz o estoque chegar a zero, enquanto ainda há demanda por materiais.

Classificação dos Estoques

Existem diversos tipos ou nomes de estoques, que podem ser mantidos em um ou em diversos almoxarifados.

Hamilton Pozo classifica "5 tipos básicos de almoxarifado":

Matérias-Primas: contém materiais básicos que ainda não entraram no processo de produção (não foram processados). Incluem materiais comprados, peças, componentes e subconjuntos.

Materiais em Elaboração (almoxarifado intermediário): também denominados peças em processo ou Work in Process. São materiais que estão sendo processados ao longo das diversas seções que compõem o processo produtivo da empresa, ou seja, não estão nem no estoque de matérias-primas, nem no depósito final.

Produtos Acabados: referem-se aos produtos cujo processamento foi completado, aqueles prontos para serem entregues aos consumidores.

Manutenção: peças que servem de apoio à manutenção dos equipamentos.

Auxiliares: materiais que auxiliam na transformação da matéria-prima para o produto pronto, porém, não estão inclusos nele (ferramentas de produção, lixas, óleos, etc).

Outros tipos:

Materiais Acabados: refere-se a peças isoladas ou componentes já acabados e prontos para serem anexados ao produto. São, na realidade, partes prontas ou montadas que, quando juntadas, constituirão o Produto Acabado.

em Trânsito: são os estoques que estão em trânsito entre o ponto de produção e o de estocagem/venda. Quanto maior a distância e menor a velocidade de deslocamento, maior será a quantidade de estoque em trânsito. Exemplo: produtos acabados sendo expedidos de uma fábrica para um centro de distribuição.

em Consignação: estoque de produtos que estão com um cliente externo, mas que ainda são propriedade do fornecedor. O pagamento por estes produtos só é feito quando eles são utilizados/vendidos aos clientes.

Hedge (garantia, cobertura): tem como objetivo proteger a empresa contra eventualidades que envolvem especulações de mercado relacionadas às greves, aumento de preços, situação econômica e política instáveis, ambiente inflacionário e imprevisível.

Slides – Conceitos Básicos de Estoques

Estoques

São objetos / itens que uma organização mantém para uma futura utilização – transformar, vender, etc.

Principais funções:

a) Garantir o abastecimento de materiais, neutralizando os efeitos de sazonalidade, demora, ou outras dificuldades no fornecimento.

b) Proporcionar economias de escala pela compra ou produção em lotes econômicos.

1

Gestão/Controle Estoques

- Objetivo básico do controle de estoques:
  - –evitar a falta de material:
    - o Paralisa a produção, prejudica entregas.
  - –evitar estoques excessivos:
    - o Estoque é dinheiro parado e diminui o capital de giro.
- Resumindo: procura manter os níveis de materiais estocados em equilíbrio com as necessidades de consumo, ou das vendas.

2

Gestão/Controle Estoques

- A gestão de estoques preocupa-se com:
  - O que deve constar em estoque;
  - Quando deve-se reabastecer os estoques;
  - Quanto que é necessário para um período;
  - Solicitar aquisições ao departamento de compras;
  - Receber e armazenar o material;
  - Controlar quantidade e valor dos materiais;
  - Manter o inventário atualizado, identificando os itens obsoletos e danificados para retirá-los do estoque.

3

Glossário

- **Estoque Mínimo (ou de segurança)**
  - Menor quantidade de material a ser mantida em estoque para atender contingências não previstas.

- **Estoque Máximo**
  - Maior quantidade de material admissível em estoque - suficiente para o consumo em certo período.

    Estoque máximo = Est. Mínimo + Lote de compras

  - Limitações: área de armazenagem, disponibilidade financeira, imobilização de recursos, intervalo e tempo de aquisição, perecimento, obsoletismo etc.

4

Glossário

- **Lote de Compras (Quantidade a Ressuprir)**
  - Número de unidades a adquirir para recompor o Estoque Máximo.
- **Estoque médio**
  - Nível médio de estoque em torno do qual as operações de compra e consumo de realizam.
  - Usado para saber o giro de estoque e cobertura de estoque.

Estoque médio = Lote de Compras/2 + EstSeg

5

Glossário

- ***Lead Time*** **- Tempo de Reposição ou de Ressuprimento**
  - Tempo decorrido desde a requisição de compra até o recebimento da mercadoria.
  - Dividido em 3 partes:

    1) emissão de pedido: desde a emissão do pedido de compras até ele chegar ao fornecedor;

    2) preparação do pedido: tempo para o fornecedor fabricar os produtos, separar, e deixá-los em condições de serem transportados;

    3) transportes: saída do fornecedor até o recebimento pela empresa dos materiais encomendados.

6

Glossário

- **Intervalo de Ressuprimento (de Aquisição)**
  - Período entre duas aquisições normais e sucessivas.
- **Ponto de Ressuprimento**
  - Similar ao ponto de compra, porém com conhecimento prazo médio de entrega (*lead time*).

7

Glossário

- **Estoque de Antecipação**
  - Para atender as necessidades em momentos de variações conhecidos e previsíveis.
- **Estoque Real**
  - Quantidade de material existente no estoque em determinado momento.
- **Estoque Virtual**
  - Estoque real mais a quantidade de encomendas em andamento.

8

Glossário

- **Taxa de Cobertura**
  - Período de tempo por quanto o estoque suportará o consumo.
- **Ponto de Ruptura**
  - Ponto em que o estoque é nulo - o estoque chega a zero, enquanto ainda há demanda por materiais.

9

Classificação dos Estoques

- "5 tipos básicos de almoxarifado":
  - Matérias-Primas
  - Intermediário - Materiais em Elaboração ou Processamento
  - Produtos Acabados
  - Manutenção
  - Auxiliares
- Outros:
  - Materiais Acabados
  - em Trânsito
  - em Consignação
  - Hedge (garantia, cobertura)

PREVISÃO DE ESTOQUES

Cada aspecto do gerenciamento de materiais está voltado para fornecer ao consumidor o produto certo, na hora certa, no local certo, nas condições certas e ao preço certo.

Demanda é a quantidade de um bem ou serviço que as pessoas estariam dispostas a adquirir sob determinadas condições. A previsão de demanda é, portanto, a tentativa de acertar o desejo do mercado num futuro próximo.

A demanda estimada não pode ser confundida com vendas ou com consumo real, que são demandas efetivas e que podem estar aquém ou além da demanda prevista, caso haja algum tipo de restrição na oferta, ou no provimento dos bens demandados.

Por isso, as organizações precisam descobrir qual é a demanda para um determinado produto / serviço, pois é ela que vai dizer o quanto se deve produzir e dispor no mercado.

Tipos de Demanda

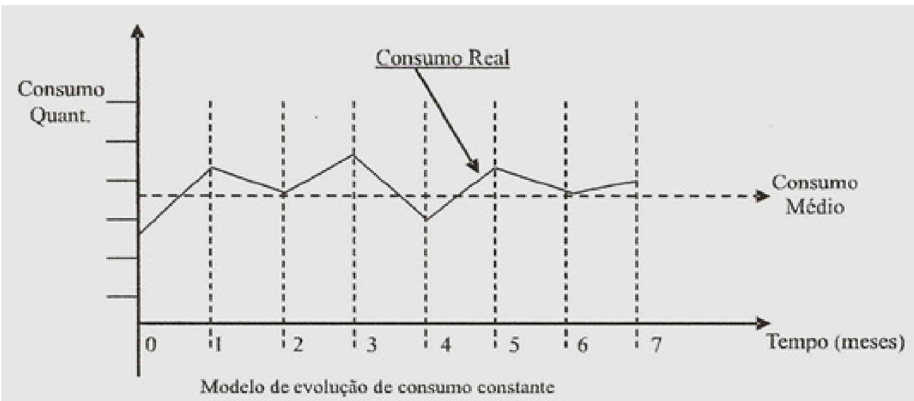
Existem dois tipos básicos de demanda:

- Independente: relacionada às condições e necessidades do mercado e, portanto, fora do controle da empresa.
- Dependente: cujo consumo depende de itens ligados à empresa e, portanto, sob seu controle.

Esses dois tipos são classificados quanto ao comportamento ao longo do tempo:

Demanda constante

A quantidade consumida não varia muito ao longo do tempo, sendo de fácil previsão.



Demanda variável

A quantidade consumida altera-se ao longo do tempo, sendo explicada por 3 fatores:

1. **Tendência** – mostra a direção do consumo, podendo aumentar, diminuir ou estacionar.
2. **Sazonalidade** – comportamento em um espaço curto de tempo, geralmente um ano.
3. **Ciclicidade** – comportamento em um espaço longo de tempo, muitas vezes décadas.

Gráfico de consumo com tendência:

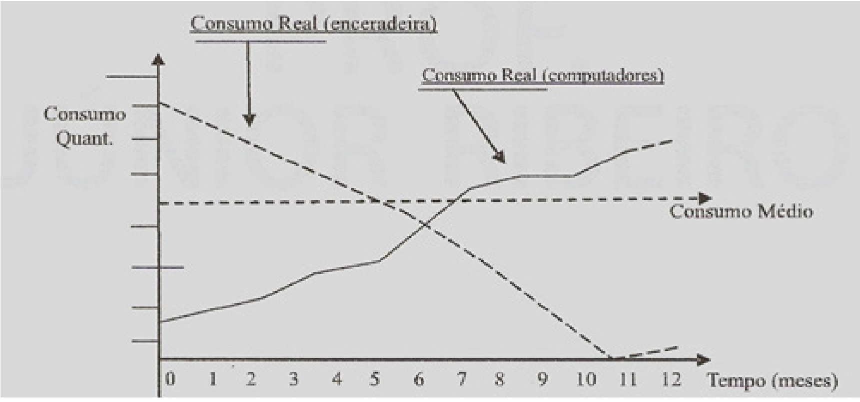
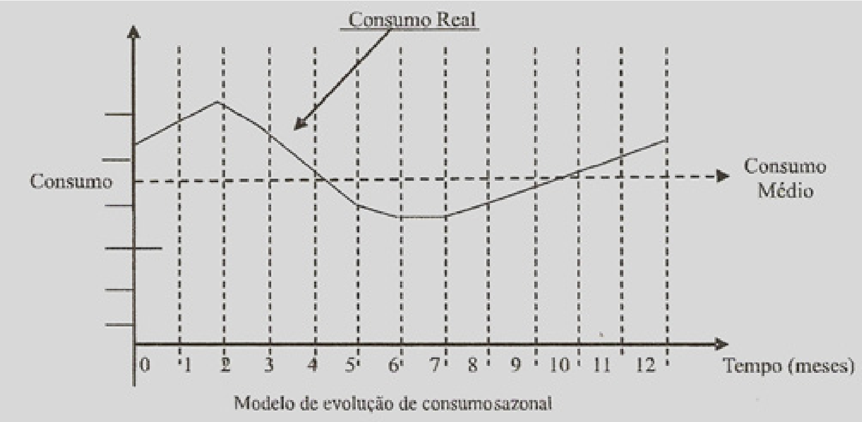


Gráfico de consumo Sazonal:



Existe, ainda, a **Demanda Irregular** (quando o consumo de um produto possui comportamento tão irregular que fica quase impossível calcular a demanda) e a **Demanda Derivada** (quando o consumo de um determinado produto deriva / é consequência da quantidade consumida de outro. Ex.: mais carros vendidos ocasiona o aumento na demanda por pneus).

As demandas do consumidor (ou a previsão dessas demandas) dirigem todo o processo produtivo e são importantes para as organizações realizarem uma correta previsão da quantidade de materiais que será necessária para atender ao mercado. Para isso, elas se valem de técnicas qualitativas (pesquisas, opiniões) e quantitativas (ferramentas estatísticas).

Técnicas de Previsão

As informações básicas que permitem calcular a demanda podem ser divididas em duas categorias: Qualitativas e Quantitativas (intrínsecas e extrínsecas).

- **Quantitativas:**
  - **intrínsecas:** dados internos da organização, geralmente séries históricas.
  - **extrínsecas:** indicadores externos que influenciam as demandas, como por exemplo o aumento do PIB, renda familiar etc.
- **Qualitativas:** opiniões e experiências de especialistas, vendedores, gerentes, consumidores e pesquisas de mercado.

Baseado nessas informações, as técnicas podem ser classificadas em 3 grupos:

- **Projeção:** acredita que o passado se repete (ou mantém as mesmas tendências) - históricos de consumo (mês a mês, ano a ano etc.).
- **Explicação:** procura explicar o comportamento das vendas por meio de outras variáveis que as afetam e que são conhecidas ou previsíveis (promoções, período de retração da demanda, conjuntura econômica da empresa e do país, períodos de tradicional aumento da demanda);
- **Predileção (ou opinião):** opiniões de compradores, almoxarifes, vendedores, gerentes, consumidores e usuários diretos dos materiais, pesquisas de mercado.

As técnicas quantitativas usuais são:

Método do Consumo do Último Período

Método mais simples e empírico. Baseia-se em prever a demanda para o próximo período tendo por base o consumo do período anterior.

Método da Média Móvel

Semelhante ao anterior, mas melhorado: a previsão para o período seguinte é calculada a partir das médias de consumo dos períodos anteriores.

Cm = Consumo Médio

C1, 2, 3, n = Consumo dos períodos anteriores

N = Número de períodos

$$Cm = \frac{C1 + C2 + C3 + Cn}{N}$$

A vantagem está na simplicidade e facilidade de cálculo.

As desvantagens residem no fato de que as médias móveis são influenciadas por valores extremos e que os períodos mais antigos têm o mesmo peso que os atuais.

Método da Média Móvel Ponderada

Variação do método anterior, porém os períodos mais recentes recebem um peso maior. Geralmente atribui-se uma ponderação de 40% a 60% para o período mais recente, e de aproximadamente 5% para o mais antigo.

Cm = Consumo Médio

P1, 2, 3, n = Peso (percentual) atribuído a cada período

$$Cm = P1.C1 + P2.C2 + P3.C3 + Pn.Cn$$

C1, 2, 3, n = Consumo dos períodos anteriores

Método da Média com Ponderação (suavização) Exponencial

Além de valorizar os dados mais recentes, apresenta menor manuseio de informações passadas, pois apenas três fatores são necessários para gerar a previsão para o período seguinte:

- A previsão do último período;
- O consumo ocorrido no último período;
- Uma constante que determine o valor ou ponderação dada aos valores mais recentes.

Suponha que, para determinado produto, foi previsto um consumo de 100 unidades. Verificou-se, posteriormente, que o valor real ocorrido foi de 80 unidades. Como estimar o consumo para o próximo mês?

A questão básica é descobrir quanto da diferença entre 100 e 80 unidades pode ser atribuída a uma mudança no padrão de consumo (a previsão estava errada) e quanto pode ser atribuído a causas puramente aleatórias (a previsão estava certa). Uma constante de amortecimento (α) representará justamente essa proporção relativa à mudança aleatória.

Próxima previsão = Previsão anterior + Constante de amortecimento * Erro de previsão

ou seja

Próxima previsão = Previsão anterior + **α** * (Consumo real – Previsão anterior)

Existem outros métodos, a saber, como Mínimos Quadrados e Regressões Lineares (correlações) e Simulações, porém seus cálculos são complexos e não costumam ser cobrados em concursos.

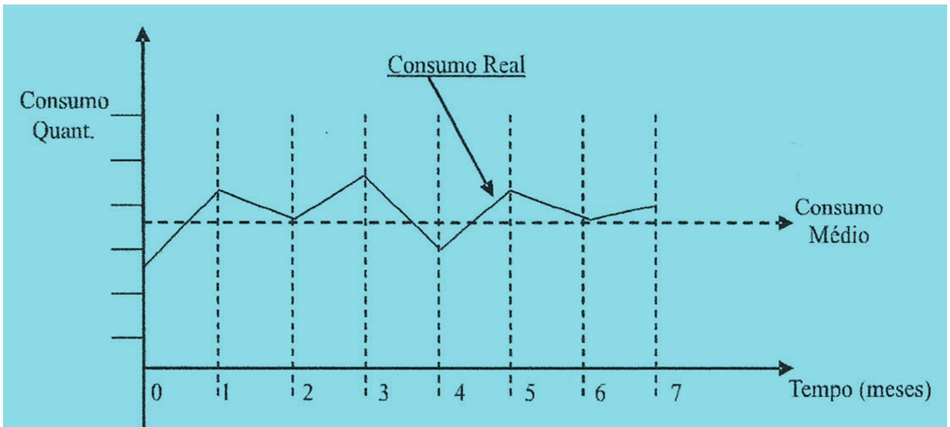
Slides – Previsão de Estoques

Demanda

- Classificação das demandas:
  - –Demanda Constante
  - –Demanda Variável
    - o Tendência
    - o Sazonalidade
    - o Ciclicidade
  - –Demanda Irregular
  - –Demanda Derivada

Demanda

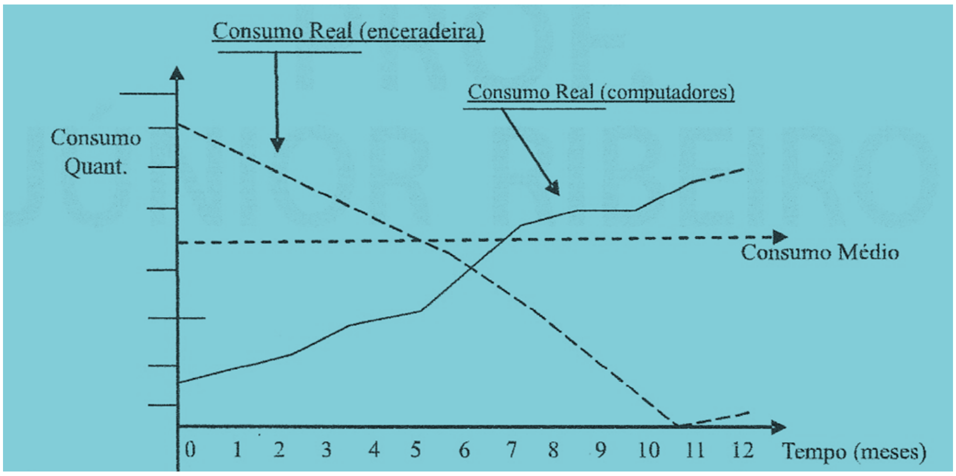
1 - Constante



Modelo de evolução de consumo constante

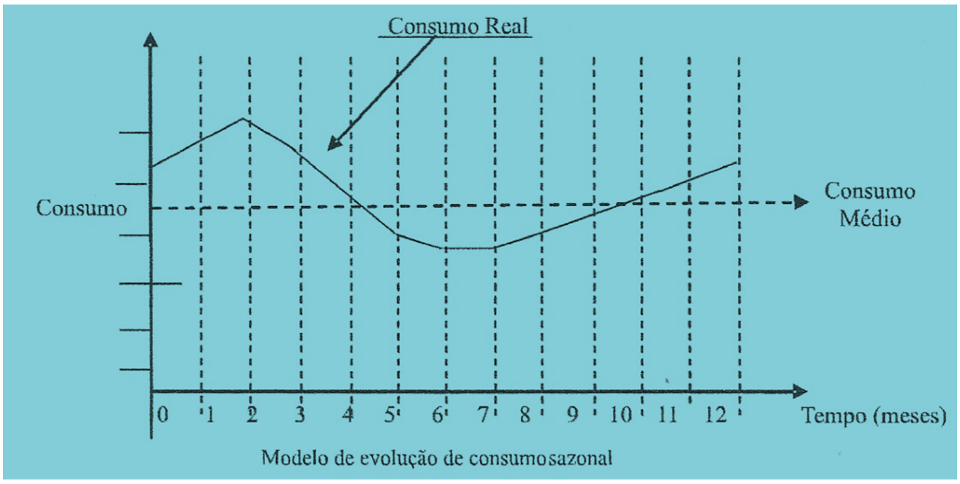
Demanda

2 - Evolução com Tendências



Demanda

3 - Evolução Sazonal



Demanda

- Tipos de informação para previsão:
  - **Quantitativas intrínsecas** - séries históricas
  - **Quantitativas extrínsecas** - indicadores externos
  - **Qualitativas** – opiniões
- Técnicas de previsão:
  - **Projeção** - o passado se repete
  - **Explicação** - variáveis externas que afetam o comportamento do consumo ou das vendas
  - **Predileção** - opiniões

5

Técnicas Quantitativas

- **Método do Consumo do Último Período**
  - Método mais simples e empírico;
  - Prevê a demanda do próximo período tendo por base o consumo ou demanda do período anterior.

6

Técnicas Quantitativas

- **Método da Média Móvel**
  - A previsão do período seguinte é calculada a partir das médias de consumo dos períodos anteriores.

$$Cm = \frac{C1 + C2 + C3 + Cn}{N}$$

- Vantagem: simplicidade e facilidade de cálculo.
- Desvantagens:
  - Influências de valores extremos.
  - Períodos mais antigos têm o mesmo peso que os atuais.

7

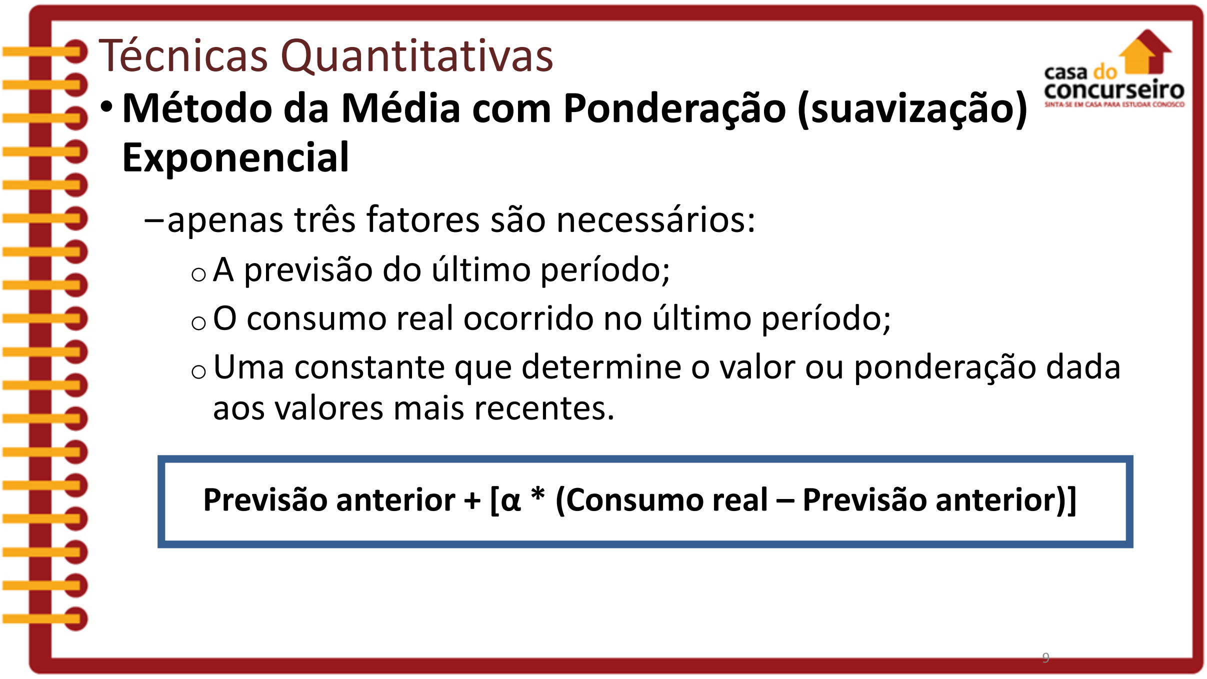
Técnicas Quantitativas

- **Método da Média Móvel Ponderada**
  - Valores mais recentes recebem um peso maior.

$$Cm = P1.C1 + P2.C2 + P3.C3 + Pn.Cn$$

- Geralmente atribui-se uma ponderação de 40% a 60% para o período mais recente, e de aproximadamente 5% para o mais antigo.

8


Técnicas Quantitativas
• Método da Média com Ponderação (suavização) Exponencial
–apenas três fatores são necessários:
○ A previsão do último período;
○ O consumo real ocorrido no último período;
○ Uma constante que determine o valor ou ponderação dada aos valores mais recentes.
Previsão anterior + [α * (Consumo real – Previsão anterior)]
9

CUSTOS DE ESTOQUE

A necessidade de manter estoques gera uma série de custos às organizações: juros, depreciação, aluguel, equipamentos, deterioração, seguros, salários, manutenção etc.

Podemos agrupar esses custos em:

- **Custos de Capital:** juros, depreciação etc.
- **Pessoal:** salários, encargos sociais etc.
- **Edificação:** aluguel, impostos, luz, conservação etc.
- **Manutenção:** equipamento, deterioração, obsolescência etc.

Custo de Armazenagem

Alguns custos crescem com o aumento do estoque – diretamente proporcionais. Ex.: aumento do armazém (mais eletricidade, seguros); manuseio e manutenção (mais pessoas e equipamentos); riscos (maior chance de perdas, furtos e roubos, obsolescência, deterioração); capital (custo de oportunidade, depreciação).

Existem duas variáveis que são fundamentais para o aumento dos custos:

- a quantidade em estoque;
- o tempo de permanência no estoque.

Esses são os chamados Custos de Armazenagem e são calculados com base no Estoque Médio (geralmente são indicados como um % do valor em estoque – Fator de Armazenagem).

Para calcular o custo de armazenagem de um material, utiliza-se a seguinte expressão:

Custo de Armazenagem = Qm x T x P x I

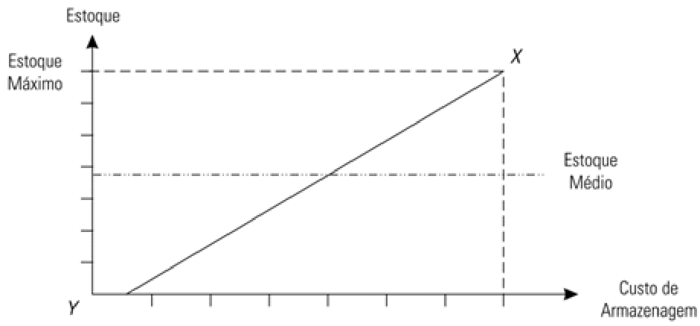
Qm = Quantidade média de material em estoque no tempo considerado (Lote de Compras/2)

T = Tempo considerado de armazenagem P = Preço unitário do material

I = Taxa de armazenamento, expressa geralmente em termos de porcentagem do custo unitário. É o somatório de diversas taxas, tais como: retorno de capital, de armazenamento físico, de seguro, de transporte, manuseio e distribuição, de obsolescência, de água, luz etc.

Este cálculo considera que o custo de armazenagem é proporcional ao estoque médio e que o preço unitário é constante no período analisado.

Obs: alguns itens que compõem o custo de estoque são constantes **custos fixos**. Por causa desses custos fixos, o custo total de estocagem nunca será zero. Ex.: aluguel, despesas administrativas, manutenção básica. Geralmente, esses custos fixos são usados para compor a Taxa de Armazenagem (I)



Custo de Pedido

Para se fazer uma apuração anual das despesas com pedidos, basta somar todos os custos para se fazer pedidos: mão de obra para a emissão e o processamento, material utilizado para a confecção do pedido e outros custos indiretos (telefone, energia, água etc.).

O somatório desses valores gera o Custo Total de Pedido (CTP).

A fórmula para calcular o CTP é simples, basta multiplicar o custo de se fazer um pedido (B) pelo número de pedidos realizados (N).

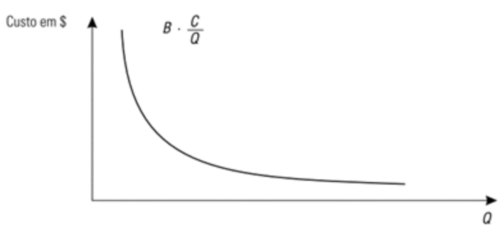
CTP = CUSTO UNITÁRIO DE PEDIDO * NÚMERO DE PEDIDOS = B * N

O número de pedidos pode ser calculado dividindo-se o consumo total de uma mercadoria (C) pela quantidade de peças compradas por pedido (Q), ou seja, C/Q.

CTP = B * C / Q

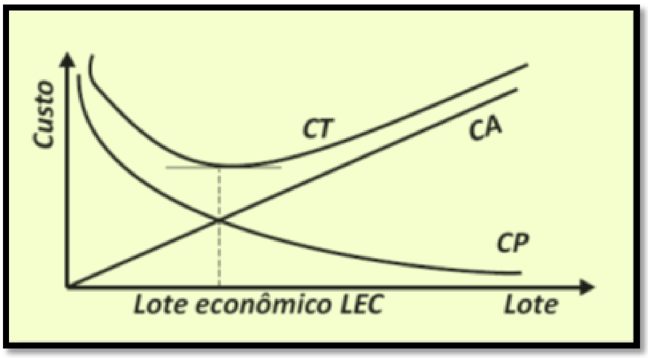
Quanto maior o lote de compras, menor CTP, ou seja, o custo de pedido é inversamente proporcional, ele diminui com o aumento lote de compras.

Há, ainda, o **Custo da Falta de Estoque**, que pode acarretar multas, ou perdas de vendas e de clientes, além de denegrir a imagem da empresa perante o mercado.



Custo Total

É o somatório do Custo Total de Pedido com o Custo Total de Armazenagem.



$$Custo\ Total = \left(\frac{C}{Q}\right) * B + \left(\frac{P * Q}{2}\right) * I$$

C = consumo total anual   Q = número de peças compradas por pedido

B = custo unitário de pedido   P = preço unitário da peça   I = taxa de armazenagem anual

O Lote Econômico de Compra (LEC) é a quantidade a ser comprada que vai minimizar os custos de estocagem e de aquisição.

Slides – Custos de Estoque

Custos de Estoque

- A necessidade de manter estoques gera uma série de custos (fixos e variáveis) às organizações.
  - Custos de Capital: juros, depreciação etc.
  - Pessoal: salários, encargos sociais etc.
  - Edificação: aluguel, impostos, luz, conservação etc.
  - Manutenção: equipamento, deterioração, obsolescência etc.

- É possível custo zero de estocagem?

1

Custo de Armazenagem

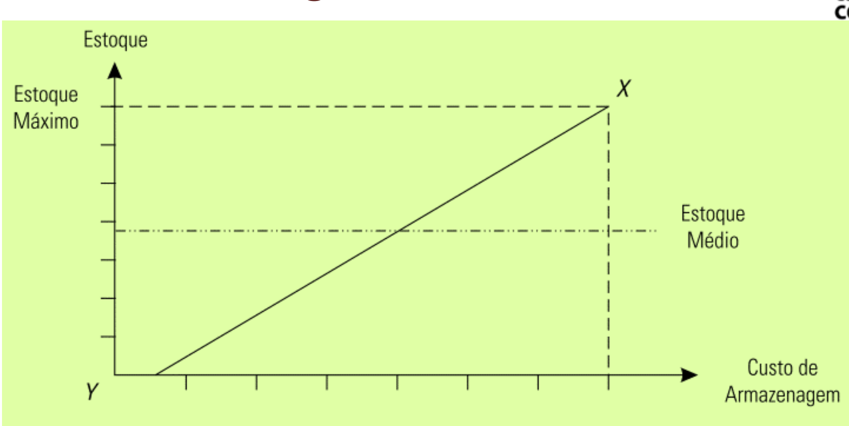
- É diretamente proporcional à quantidade estocada e ao tempo de armazenamento

Qm x T x P x I

Qm = Quantidade média de material em estoque no tempo considerado
T = Tempo considerado de armazenagem
P = Preço unitário do material
I = Taxa de armazenamento (% do custo unitário) - somatório de diversas taxas: retorno de capital, de armazenamento físico, de seguro, de transporte...

2

Custo de Armazenagem

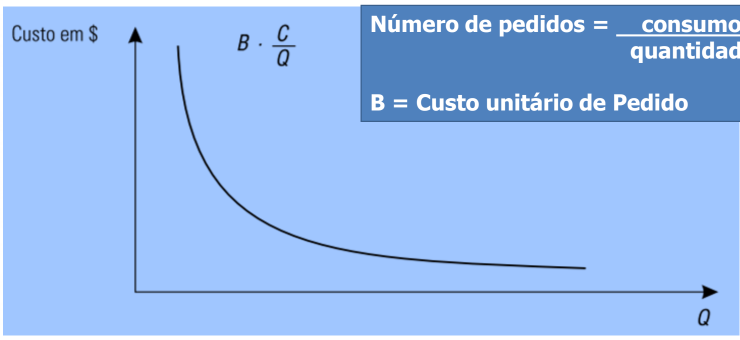


Qm x T x P x I

Custo de Pedido

- É <u>inversamente proporcional</u> – quanto maior o lote de compras, menor o custo total de pedidos.

CTP = Custo Unitário de Pedido * Número de Pedidos

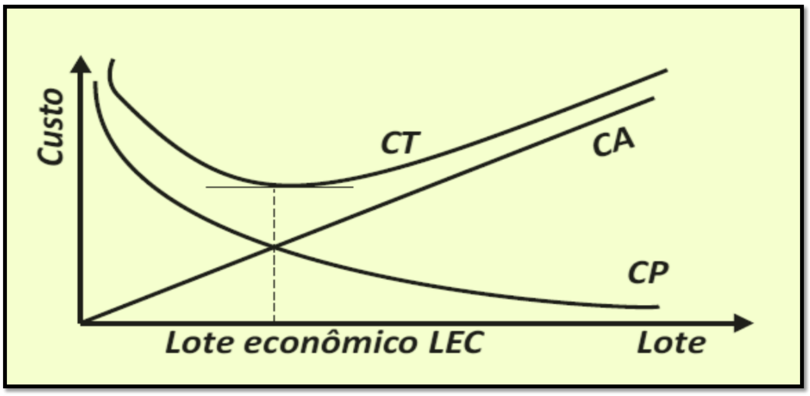


Número de pedidos = $\frac{\text{consumo total da mercadoria (C)}}{\text{quantidade de peças por pedido (Q)}}$

B = Custo unitário de Pedido

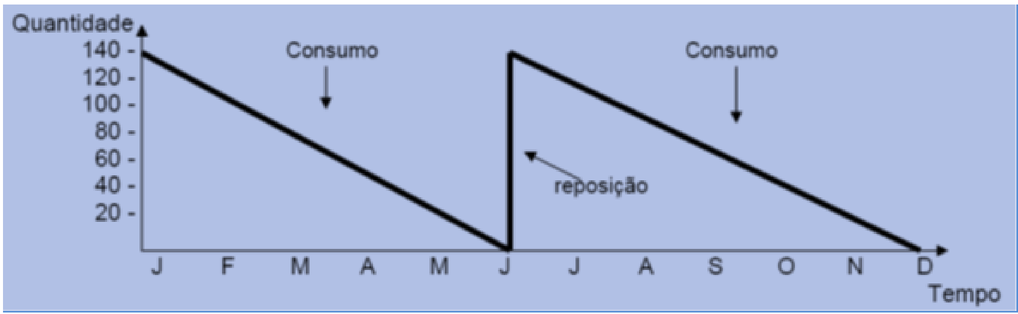
Custo Total

Custo de pedido + Custo de armazenagem



NÍVEIS DE ESTOQUE E REPOSIÇÃO

O gráfico abaixo, que define a relação entre o consumo do estoque e sua reposição (saída e entrada), é chamado dente de serra.



Este ciclo será sempre repetitivo e constante se:

a) não existir alteração de consumo durante o tempo T;

b) não existirem falhas administrativas que provoquem um esquecimento ao solicitar compra;

c) nenhuma entrega do fornecedor for rejeitada pelo controle de qualidade.

d) o fornecedor nunca atrasar;

Como essa condição ideal não ocorre, é natural haver falhas na operação, como representado a seguir.

Neste gráfico, podemos notar que durante os meses de abril, maio e junho, o estoque esteve a zero e deixou de atender a uma quantidade de 300 peças.

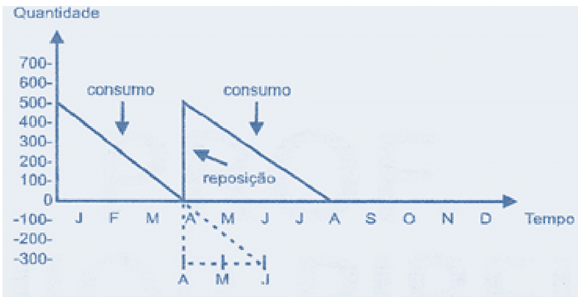
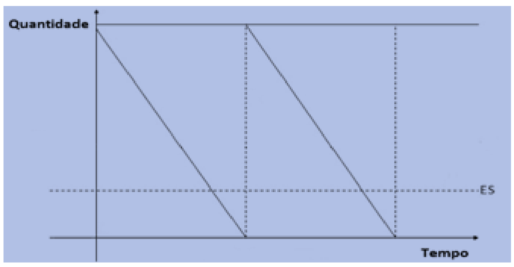


Gráfico 2 - Dente de serra de ruptura

A partir dessa análise fica clara a função do Estoque de Segurança (Mínimo).



Pode-se calcular o Estoque de Segurança:

1. Multiplicando-se o Consumo Médio (diário, mensal etc.) por um fator de segurança arbitrado pela organização, geralmente uma fração do tempo de reposição.

Emin = Consumo médio * k

2. Multiplicando-se o tempo de reposição pela diferença entre o consumo máximo e o médio.

Emin = TR * (Cmáx – Cmédio)

3. Calculando-se a raiz quadrada do produto entre Consumo Médio e Tempo de reposição.

$$Emin = \sqrt{(Cmédio*TR)}$$

Os principais sistemas de controle dos níveis dos estoques - que determinam quando o material deve ser reposto no estoque - são:

Sistemas de Duas Gavetas

É o método mais simples, utilizado geralmente para itens de baixo valor (itens da classe C, se considerarmos uma classificação ABC).

Consiste na separação física do estoque de determinado material em duas partes (gavetas, caixas etc.).



A gaveta 1 possui o estoque equivalente ao consumo previsto para o período, ou seja, os pedidos rotineiros do material são retirados dessa gaveta.

A gaveta 2 possui o estoque suficiente para atender o consumo durante o período de reposição (lead time), acrescido do estoque de segurança.

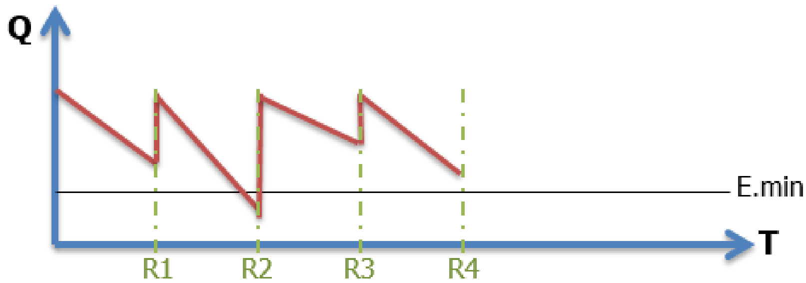
Quando o estoque da gaveta 1 chega a zero, é feito um novo pedido. Nesse meio tempo, utiliza-se a gaveta 2. Quando o material de reposição chega, primeiramente preenche-se a gaveta 2 (a reserva) e, o que sobrar, vai para a gaveta 1 (a que será usada rotineiramente).

Sistema de Revisões Periódicas

Outros nomes: reposição periódica/cíclica; quantidade variável e período fixo; modelo do Estoque Máximo; sistema de periodicidade fixa ou sistema "P".

O nível de estoque de um item é revisado periodicamente, em intervalos de tempo fixos. O material é reposto periodicamente em ciclos de tempo iguais, chamados períodos de revisão.

Nessa técnica, compra-se de forma a alcançar o nível máximo de produto em estoque – a quantidade necessária para o próximo período.



Calcula-se o lote de pedido como sendo estoque máximo do produto menos a quantidade apurada em estoque (leva-se em consideração também o estoque de segurança).

O método de reposição periódica também permite aproveitar a situação de se fazer um pedido com mais de um produto a um mesmo fornecedor visando ganhos no transporte e descontos no valor total do pedido.

A maior dificuldade dessa técnica é calcular o ciclo de tempo para as apurações de estoque e o volume máximo de estoque admitido.

- Uma periodicidade baixa entre pedidos gera um estoque médio alto e, por consequência, maiores custos.
- Uma periodicidade alta aumenta o custo de pedido e o risco de ruptura.

Sistema de Revisão Contínua

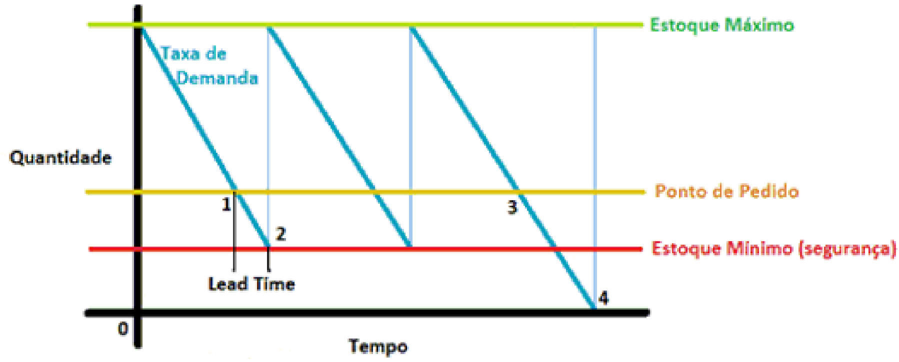
Outro nomes: sistema de Reposição Contínua; do Ponto de Reposição; do Estoque Mínimo, ou "Mínimos e Máximos"; da quantidade fixa ou sistema "Q".

O estoque é revisado continuamente e o novo pedido de compras é feito sempre que o estoque atingir o Ponto de Pedido (ou de Reposição).

Em outras palavras, deve-se fazer uma nova reposição do estoque quando o estoque virtual (estoque físico + fornecimentos não entregues) estiver abaixo ou igual a uma determinada quantidade predeterminada, que é o ponto de ressuprimento ou ponto de pedido.

A fórmula para calcular o Ponto de Pedido é:

PP = Consumo médio x *Lead Time* + Estoque de Segurança



O <u>Consumo Médio</u> representa quanto a organização consome do produto em um período de tempo (demanda por semana, mês etc.).

O <u>*Lead Time*</u> é o tempo de ressuprimento, compreendido entre a emissão do pedido de compra até o recebimento - no gráfico, é o intervalo entre 1 e 2.

Como existem incertezas tanto na taxa de demanda como no tempo de ressuprimento, deve-se acrescentar o <u>Estoque de Segurança</u> (no gráfico, entre os pontos 3 e 4, percebe-se que não houve a entrega do pedido e, consequentemente, o estoque de segurança foi utilizado).

Métodos de determinação dos lotes de compra

Quantidade fixa

Determinada arbitrariamente. Utilizada em peças com tempo/custo alto de preparação.

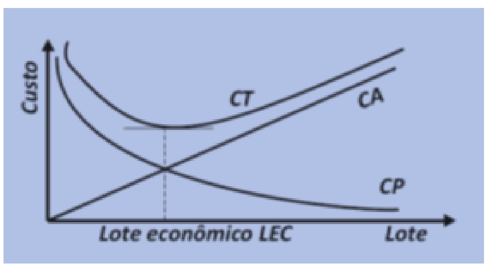
Mês	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Compra	50			50		50							150
Necessidade	10	7		50	15		20	4	30		10	4	130
Saldo	40	33	33	53	38	88	68	64	34	34	24	20	

Lote Econômico

O Lote Econômico de Compra (LEC) é a quantidade a ser comprada que vai minimizar os custos de estocagem e de aquisição.

Pressupostos:

- a demanda considerada é conhecida e constante;
- não há restrições quanto ao tamanho dos lotes;
- os custos envolvidos são apenas de estocagem (por unidade) e de pedido (por ordem de compra);



- não é possível agregar pedidos de mais de um produto do mesmo fornecedor.
- o lead time é constante e conhecido;

Para calcular o LEC, temos a seguinte fórmula:

$$LEC = \sqrt{\frac{2 \cdot D \cdot CF}{CE}}$$

D = Demanda

CF = Custo Fixo por Pedido

CE = Custo Unitário de Estocagem

Com o LEC é possível calcular também:

- **Tempo entre pedidos: TEP = LEC / D**
- **Frequência de pedidos: FP = D / LEC**

Exemplo:

O consumo de determinada peça é de 19.470 unidades por ano. O custo de armazenagem por peça é de $ 2,00 por ano e o custo de pedido é de $ 541,00.

$$LEC = \sqrt{\frac{2 . D . CF}{CE}} = \sqrt{\frac{2 . 19470 . 541}{2,00}} = 3245 \text{ peças}$$

Mês	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Compra	324				324			324		324			1298
	5				5			5		5			0
Necessidade	300	900	700	130	150	600	600	100	200	165	165	780	1298
				0	0			0	0	0	0		0
Saldo	294	204	134	45	179	119	590	283	835	243	780	0	
	5	5	5		0	0		5		0			

Lote a Lote

A compra é efetuada para uma quantidade igual à necessidade do período. Reduz custos de armazenagem, sendo recomendado para itens de alto valor de compra e de consumo variável.

Mês	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Compra	25	7		50		10			30	4	10		136
Necessidade	25	7		50		10			30	4	10		136
Saldo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Reposição Periódica

Calcula-se a quantidade em função das necessidades reais, utilizando a fórmula do lote econômico para determinar o número de pedido e o intervalo de ressuprimento.

Conforme exemplo anterior:

Tempo entre pedidos = 3245 peças / 19470 peças por ano = 0,1667 anos = 60 dias

Frequência de pedidos: 19470 / 3245 = 6 pedidos por ano

Mês	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Compra	3245		3245		3245		3245		3245		3245		19470
Necessidade	1650	1550	1650	1550	1650	1650	1650	1550	1650	1650	1650	1620	19470
Saldo	1595	45	1640	90	1685	35	1630	80	1675	25	1620	0	

MRP

O **MRP (Materials Requirements Planning - Planejamento das Necessidades de Materiais)** preocupa-se basicamente com o dimensionamento correto dos estoques e o suprimento dos materiais usados na fabricação de um determinado produto.

Em outras palavras, a partir de informações básicas sobre a necessidade de produção ("quantos" produtos finais serão necessários e "quando") ele usa uma série de procedimentos e regras de decisão para definir as quantidades necessárias de materiais (cuja demanda é dependente do produto final) e o tempo exato para sua utilização na fabricação dos produtos finais.

O MRP centraliza o processo de decisão e caracteriza-se como um método de "empurrar" estoques (necessidades de materiais calculadas de trás para frente a partir das datas dos pedidos), de preferência aplicável a partes e componentes cuja demanda dependa da demanda de outro produto.

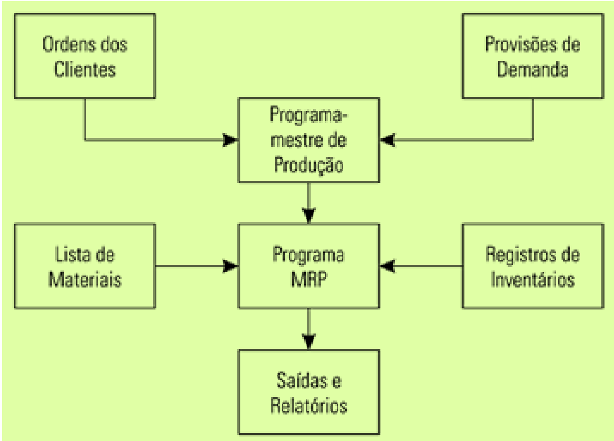
Os objetivos do MRP são:

- garantir a disponibilidade de materiais, componentes e produtos para atendimento ao planejamento da produção e às entregas dos clientes;
- manter os inventários no nível mais baixo possível;
- planejar atividade de manufatura, de suprimento e de programação de entregas.

Os principais elementos que o MRP usa para realizar seus cálculos eficazmente podem ser vistos a seguir.

- **Programa Mestre de Produção (MPS – Master Production Schedule)**: é o sistema de planejamento de prioridades que orienta todo o MRP. É o programa de produção a ser cumprido, com quantidades e prazos, exigidos pelo cliente. Envolve programação das máquinas e equipamentos e as necessidades de mão de obra. Tomando por base os pedidos

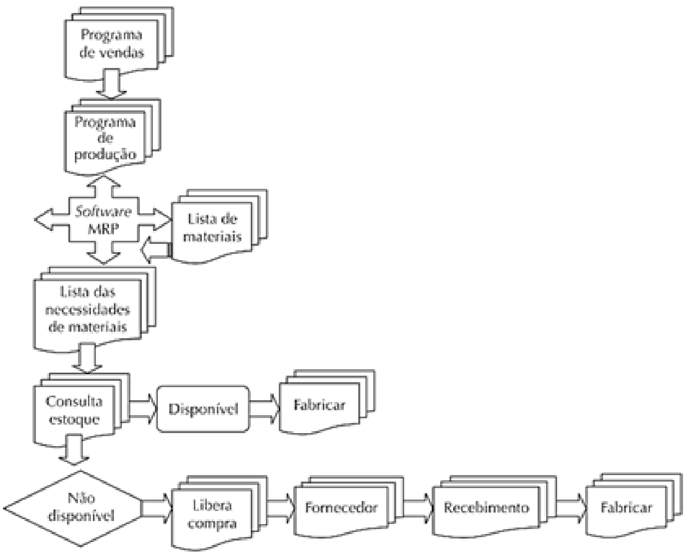
dos clientes e as previsões de demanda, ele informa ao MRP quais os componentes e quando serão agregados ou transformados no produto final planejado (figura ao lado).



- Folha de Operação: documento que mostra todos os dados de uma peça, tais como o material de que é feita, as máquinas e os tempos necessários para sua fabricação, pessoas envolvidas, etc.
- Lista de Materiais: são os "ingredientes do bolo". Documento que mostra a estrutura de um produto, ou seja, todos os elementos necessários para fabricar um produto.
- Codificação dos Materiais: é a especificação completa de cada matéria-prima, material ou componente que se utiliza.
- Controle de Estoque (registros de inventário): mostra as quantidades de materiais disponíveis no estoque.

As vantagens de adoção de um sistema MRP são:

- manutenção de níveis baixos de estoque de segurança, minimizando ou eliminando inventários;
- possibilidade de verificar rapidamente problemas nos processos ou o impacto de qualquer replanejamento;
- programação baseada na demanda real ou na previsão;
- coordenação no uso de materiais e máquinas;

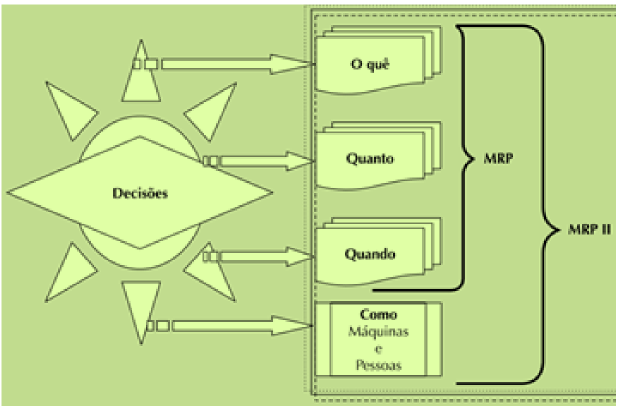


As limitações desse sistema são:

- necessidade de processamento computacional pesado;
- aumento de custos de pedido/transporte devido à diminuição dos lotes de compra;
- em alguns casos, a alta complexidade gera problemas de programação e compreensão da produção.

O conceito de MRP foi ampliado para o sistema **MRP II – Manufacturing Resources Planning – Planejamento dos Recursos de Manufatura.** A grande diferenciação é que o MRP II permite a integração do planejamento operacional ao financeiro, gerindo todos os recursos da empresa.

Em relação à base do MRP original (que somente dispunha de informações sobre itens - dados cadastrais e tempos de ressuprimento, estruturas de produtos e quantidades em estoque), foram acrescentadas novas informações relativas aos recursos produtivos. Para os cálculos das necessidades de outros recursos, foram acrescidos ao MRP dois módulos: 1) planejamento das necessidades de capacidade produtiva ou CRP (Capacity Requirements Planning); 2) controle de chão de fábrica ou SFC (Shop Floor Control), que permite o acompanhamento das atividades de liberação de ordens, comparando-se o que foi planejado com o executado na fábrica.



O sistema MRP II tem como deficiência o fato de não prever melhorias na redução dos desperdícios, tampouco promover o melhoramento contínuo do processo produtivo. Para tanto, as organizações adotam a filosofia Just In Time (JIT) para gestão de fluxos, estocagem e processos produtivos. O MRP II aceita perfeitamente o uso do JIT, trabalhando em conjunto, formando um sistema de plano global de produção.

Just in Time

Just in time (JIT) é uma expressão que, em português, significa "bem na hora".

O JIT é uma filosofia de produção, surgida no Japão, voltada para eliminação de desperdícios no processo total de fabricação, desde as compras até a distribuição. Nela, o produto ou matéria prima chega ao local necessário, para seu uso ou venda, sob demanda, no momento exato em que for necessário. Permite atender ao cliente (interno ou externo) no momento exato de sua necessidade, com as quantidades certas, evitando assim a manutenção de grandes estoques.

Isso é feito utilizando-se três componentes básicos: estabelecer e melhorar o fluxo do processo de produção; qualidade - fazer certo da primeira vez; e envolvimento dos funcionários.

Tem como princípios básicos um fluxo organizado de produção, um sistema de "puxar" a produção, com muita atenção a normas e a procedimentos de qualidade total, contínua melhora do processo (kaizen), estoques mínimos, parcerias com os fornecedores e honestidade.

O Just In Time vem com a premissa da produção puxada, que resulta em diminuir o estoque e manter apenas o necessário para a produção de determinada quantidade, em determinado dia. Tal filosofia é o inverso da denominada Just in Case, na qual a forma de produzir era baseada em produção empurrada, grandes estoques de matérias-primas e de produtos acabados.

Apesar de não definir uma metodologia de como fazer, a filosofia JIT busca:

- Minimização dos lead times e dos prazos de fabricação dos produtos finais;
- Redução contínua dos níveis de inventário (meta do "estoque zero") por meio da melhoria da produção – a melhoria contínua estimula o reconhecimento dos erros e trabalha no sentido de eliminá-los por completo ("erro zero");

- Redução dos tempos de preparação de máquina (set up) a fim de flexibilizar a produção;
- Redução ao mínimo do tamanho dos lotes fabricados, buscando o lote igual à unidade;
- Liberação para a produção através do conceito de "puxar" estoques, ao invés de "empurrar" com antecipação à demanda;
- Flexibilidade da manufatura pela redução dos tamanhos dos lotes, tempos de preparação e tempo de processo;
- Manutenção preventiva e eliminação de defeitos para evitar o retrabalho;
- Retomo imediato de informações com métodos de autocontrole;
- Redução da movimentação através de plantas compactas;
- Diversificação da capacidade: operários polivalentes e proativos – envolvidos na melhoria;
- Desenvolvimento de fornecedores com as mesmas ideias.

O Just in Time tende a reduzir os custos operacionais, pois diminui a necessidade da mobilização e manutenção de espaço físico, principalmente na estocagem de matéria prima ou de mercadoria a ser vendida. Ele também aumenta a qualidade, a flexibilidade, a velocidade e a confiabilidade do processo produtivo (e dos produtos).

Por outro lado, por não contar com grandes estoques adicionais, as empresas que usam essa técnica devem se assegurar da ausência de peças defeituosas. A dificuldade em sincronizar a operação e as restrições de capacidade de processamento, confiabilidade e flexibilidade são algumas das barreiras na implantação do just in time.

Kanban

O Kanban é uma das técnicas usadas para atingir as metas do JIT, pois proporciona redução do estoque, otimização do fluxo de produção, redução das perdas e aumento da flexibilidade.

A palavra Kanban é de origem japonesa e significa cartão. Portanto, a técnica utiliza cartões com a função de informar o que, quanto e quando produzir e para onde levar esses produtos fabricados. É uma forma de controle visual e/ou auditivo em um sistema de produção puxada.

Basicamente, segue o seguinte fluxo:

1. Um usuário com necessidade de peças vai à área de produção, onda há inúmeros contêiners com peças;

2. O usuário pega o contêiner que contém o cartão (kanban) com a sua identificação (pois as peças já haviam sido previamente solicitadas).

3. O usuário deixa um cartão (kanban) com a ordem de produção para mais um lote. Após serem produzidas as peças, o cartão será anexado ao novo contêiner cheio... e todo processo recomeça.

O sistema Kanban propicia fluxos de produção mais uniformes e a oportunidade de se fazer melhorias, além de reduzir o material em processo até o mínimo absoluto, pois produz apenas quantidades demandadas.

Rotatividade do Estoque

<u>Giros de Estoques</u> ou **<u>Rotatividade</u>** é um indicador que aponta a quantidade de vezes que uma empresa consegue girar seu estoque durante certo período, ou seja, quantas vezes que o estoque foi totalmente vendido e reposto.

Para obtenção dessa informação são confrontados os custos (ou a quantidade) de produtos vendidos com o estoque médio do período.

$$\text{Rotatividade (Giro)} = \text{Número de renovações do estoque no período} = \frac{\text{Consumo total ou Custos dos produtos vendidos}}{\text{Estoque Médio}}$$

Quanto maior o giro do estoque, desde que se mantenha o volume do mesmo e a margem de lucro, maior a eficiência do setor de vendas e menor o tempo em que o dinheiro fica parado.

Resultados acima de 1 (um) indicam o número de renovações do estoque, ou seja, o número de vezes que a produção foi vendida e completamente reconstituída.

Resultados iguais ou abaixo de 1 (um) indicam que os estoques se renovaram só uma vez ou sua renovação não foi completa.

Exemplo 1: uma empresa tem vendas anuais de 10.000 unidades e em seu estoque tem 5.000 peças, qual a rotatividade do seu estoque?

R = V / E = 10.000 / 5.000 = 2, ou seja, o estoque da referida empresa gira 2 vezes por ano.

Exemplo 2: uma empresa tem receitas de vendas anuais de R$ 5.000.00,00. O seu custo anual de vendas foi de R$ 500.000,00 e o lucro foi de R$ 90.000,00. Seu estoque médio possui investimento de R$ 200.000,00. Qual a rotatividade do estoque?

R = Custo materiais vendidos / Estoque = 500.000,00 / 200.000,00 R = 2,5

Existe também o **<u>Antigiro</u>**, ou **<u>Índice de Cobertura dos Estoques</u>**, que é a indicação do período de tempo que o estoque consegue cobrir as vendas futuras, sem que haja suprimento.

$$\text{Índice de cobertura dos estoques (Antigiro)} = \frac{\text{Estoque médio (quantidade ou valor)}}{\text{Consumo total previsto (quantidade ou valor)}}$$

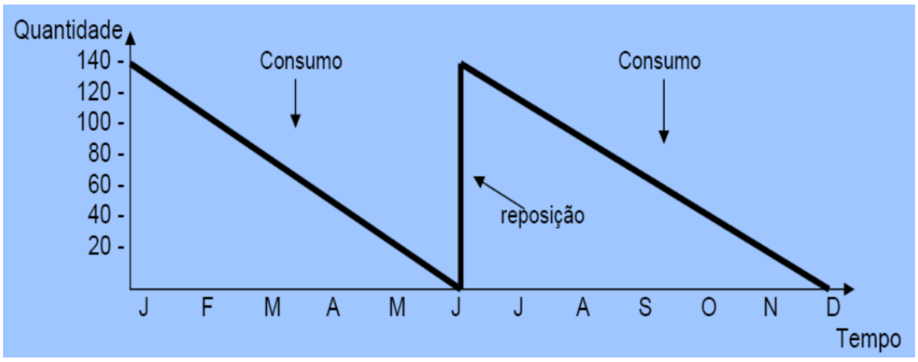
Quanto menor for o estoque, em relação à projeção de vendas, menor será a cobertura em dias, semanas etc. Isto significa que, quando a cobertura de estoque apresenta-se muito baixa, corre-se o risco de faltar mercadoria para atendimento ao cliente. No caso contrário, com o índice de cobertura muito alto, corre-se o risco de ter estoques parados ou obsoletos.

Este indicador é bastante utilizado em períodos anteriores a grandes aumentos de demanda sazonais, por exemplo, na Páscoa.

Slides – Níveis de Estoque e Reposição

Níveis de Estoque e Reposição

- Gráfico Dente de Serra - relação entre o consumo do estoque e sua reposição (saída e entrada).



- Consumo, prazo e lotes constantes.

1

Níveis de Estoque e Reposição

- Gráfico Dente de Serra com falhas na operação - Ruptura

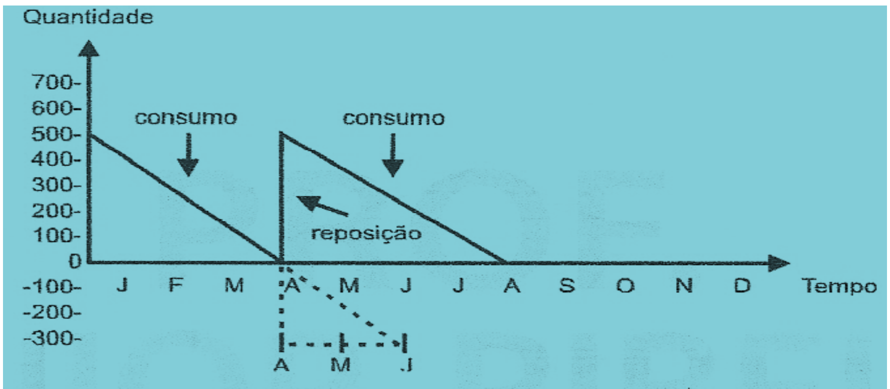
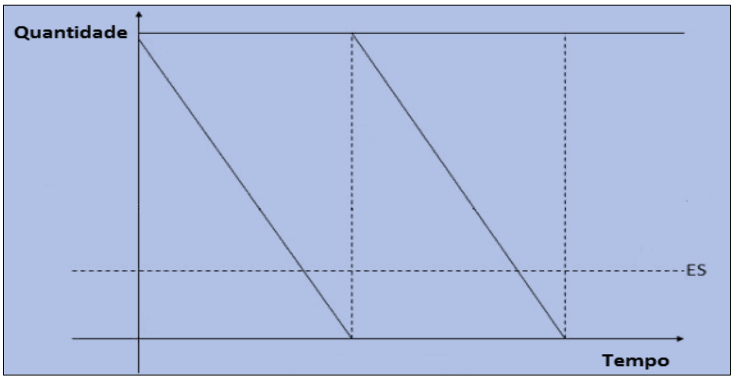


Gráfico 2 - Dente de serra de ruptura

2

Níveis de Estoque e Reposição

- Introdução do Estoque Mínimo (de segurança)



Níveis de Estoque e Reposição

- Cálculo do Estoque Mínimo (de Segurança)
  - Multiplicando-se o Consumo Médio (diário, mensal etc.) por um fator de segurança arbitrado pela organização, geralmente uma fração do tempo de reposição.

    Emin = Consumo médio * k

  - Multiplicando-se o tempo de reposição pela diferença entre o consumo máximo e o médio.

    Emin = TR * (Cmáx – Cmédio)

  - Calculando-se a raiz quadrada do produto entre Consumo Médio e Tempo de reposição.

    Emin = $\sqrt{Cmédio * TR}$

Níveis de Estoque e Reposição

- Principais sistemas
  - **Duas Gavetas**
  - **Revisões Periódicas**
  - **Revisões Contínuas**

5

Duas Gavetas

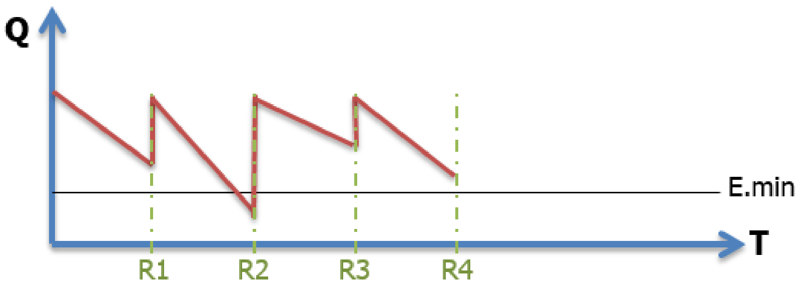


- **Método mais simples**
- **Gaveta 1:**
  - **Estoque para consumo cotidiano**
- **Gaveta 2**
  - **Estoque para consumo durante o lead time + estoque mínimo**

6

Revisões periódicas

- Outros nomes: reposição periódica/cíclica; quantidade variável e período fixo; modelo do estoque máximo; sistema de periodicidade fixa ou sistema "P".
- O material é reposto periodicamente em ciclos de tempo iguais, chamados períodos de revisão.



Revisões periódicas

- Compra-se de forma a alcançar o estoque máximo
- Lote de pedido = Q max – Q em estoque
  - Pode-se considerar também o estoque virtual
- **Vantagem**: vários materiais num mesmo pedido
- Riscos:
  - Periodicidade baixa entre pedidos = estoque médio alto e maiores custos.
  - Periodicidade alta = aumento do custo de pedido e do risco de ruptura.

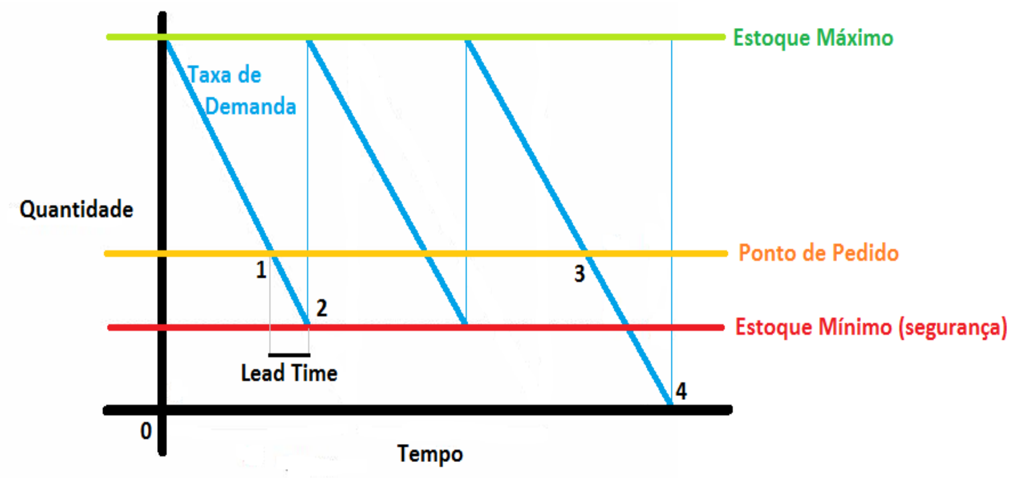
Revisão Contínua

- Outro nomes: sistema de Reposição Contínua; do Ponto de Reposição; do Estoque Mínimo, ou "Mínimos e Máximos"; da quantidade fixa ou sistema "Q".
- O estoque é revisado continuamente e o novo pedido de compras é feito sempre que o estoque atingir o Ponto de Pedido (ou de Reposição).

PP = Cmédio x ***Lead Time*** + **EstSeg**

9

Revisão Contínua



10

Cálculo dos lotes de compra

- **1 - Quantidade fixa**
  - **Determinada arbitrariamente.**
  - **Utilizada em peças com tempo/custo alto de preparação.**

Mês	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Compra	50			50		50							150
Necessidade	10	7		30	15		20	4	30		10	4	130
Saldo	40	33	33	53	38	88	68	64	34	34	24	20	

Cálculo dos lotes de compra

- **2- Lote Econômico de Compras**
  - quantidade a ser comprada que vai minimizar os custos de estocagem e de aquisição.

$$LEC = \sqrt{2 \cdot D \cdot CF / CE}$$

  - Restrições:
    - Demanda conhecida e constante;
    - Tamanho dos lotes sem limites;
    - Envolve apenas custo fixo de pedido (CF) e de estocagem por unidade (CE);
    - Pedido de apenas um produto por vez;
    - Lead time é constante e conhecido;

Cálculo dos lotes de compra

- **2- Lote Econômico de Compras**
- Exemplo: o consumo de determinada peça é de 19.470 unidades por ano. O custo de armazenagem por peça é de $ 2,00 por ano e o custo de pedido é de $ 541,00.

Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Compra	3245				3245			3245		3245			12980
Necessidade	300	900	700	1300	1500	600	600	1000	2000	1650	1650	780	12980
Saldo	2945	2045	1345	45	1790	1190	590	2835	835	2430	780	0	

Cálculo dos lotes de compra

- **3 – Lote a lote**
  - **Quantidade igual à necessidade do período.**
  - **Reduz custos de armazenagem**
  - **Recomendado para itens de alto valor de compra e de consumo variável.**

Mês	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Compra	25	7		50		10			30	4	10		136
Necessidade	25	7		50		10			30	4	10		136
Saldo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

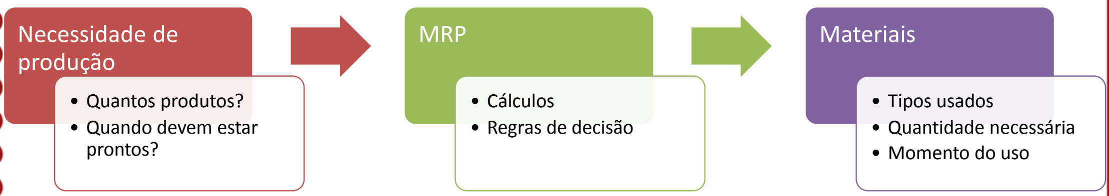
Cálculo dos lotes de compra

- **4 – Revisão Periódica**
  - **Quantidade em função das necessidades reais**
  - **Utiliza fórmula do lote econômico para calcular o intervalo de ressuprimento e o número de pedidos.**
  - **Tempo entre pedidos = 3245 peças / 19470 peças por ano = 0,1667 anos = 60 dias**
  - **Frequência: 19470 / 3245 = 6 pedidos por ano**

Mês	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Compra	3245		3245		3245		3245		3245		3245		19470
Necessidade	1650	1550	1650	1550	1650	1650	1650	1550	1650	1650	1650	1620	19470
Saldo	1595	45	1640	90	1685	35	1630	80	1675	25	1620	0	

MRP

- Materials Requirements Planning
  Planejamento das Necessidades de Materiais
  - Sistema integrado de controle de materias.
  - Faz o dimensionamento correto dos estoques e o suprimento dos materiais usados na fabricação de um determinado produto.

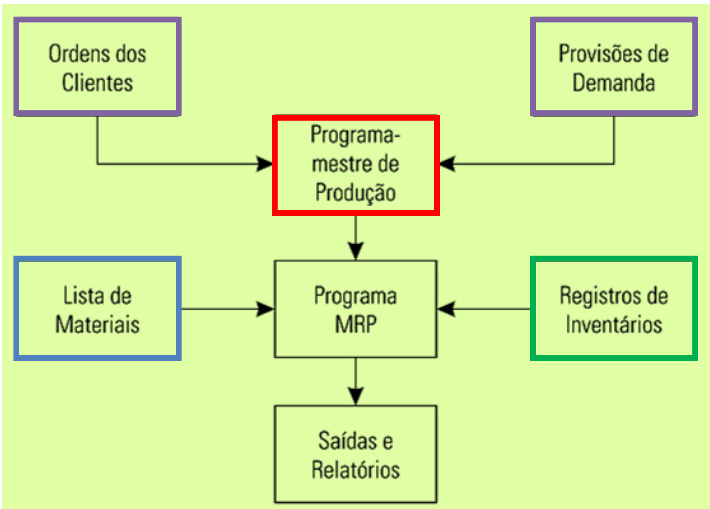


MRP

- Centraliza o processo de decisão
- Método de "empurrar" estoques - de trás para frente
- Objetivos:
  - garantir a disponibilidade de materiais, componentes e produtos para atendimento ao planejamento da produção e às entregas dos clientes;
  - manter os inventários no nível mais baixo possível;
  - planejar atividade de manufatura, de suprimento e de programação de entregas.

17

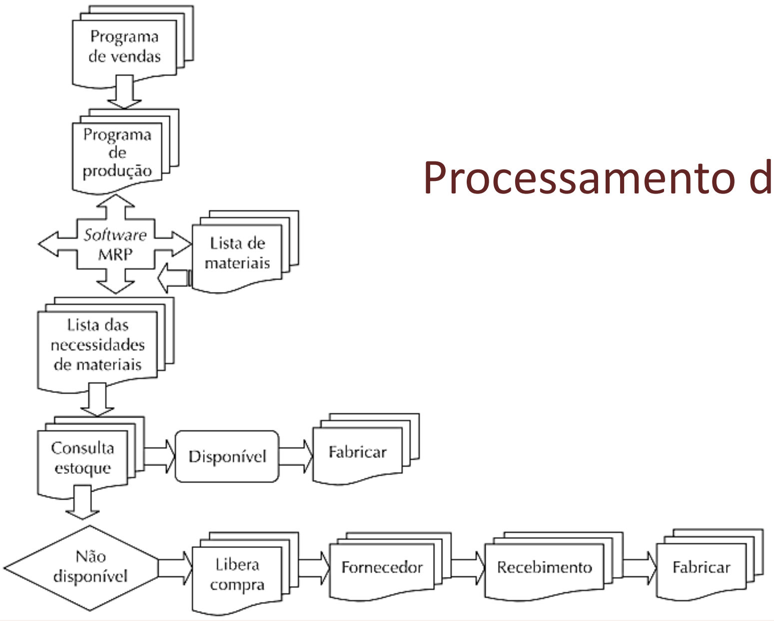
Componentes do MRP



- Outros itens: Folha de Operação e Codificação dos Materiais

18

Processamento do MRP



MRP

- Vantagens:
  - manutenção de níveis baixos de estoque de segurança, minimizando ou eliminando inventários;
  - possibilidade de verificar rapidamente problemas nos processos ou o impacto de qualquer replanejamento;
  - programação baseada na demanda real ou na previsão de vendas;
  - coordenação no uso de materiais e máquinas;

20

MRP

- Limitações:
  - necessidade de processamento computacional pesado;
  - aumento de custos de pedido e de transporte devido à diminuição dos lotes de compra;
  - em alguns casos, a alta complexidade gera problemas de programação e compreensão da produção.

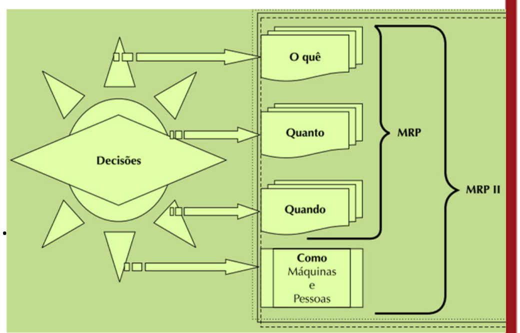
21

Evolução – MRP II

Manufacturing Resources Planning

= MRP I + informações dos recursos produtivos

- permite a integração do planejamento financeiro ao operacional, gerindo todos os recursos da empresa.
- Faz cálculos baseado em:
  - Planejamento e previsão de vendas
  - Controle e acompanhamento da fabricação
  - Compras e contabilização dos custos
  - Infraestrutura de informação industrial
  - Estoques, Pedidos, Capacidade produtiva etc.



Just in Time

Filosofia de produção japonesa voltada para eliminação de desperdícios no processo total de fabricação (das compras até a distribuição).

- Material chega ao local necessário, sob demanda, no momento exato em que for necessário.
  - Evita grandes estoques.
- Três componentes básicos:
  - Estabelecer e melhorar o fluxo do processo de produção;
  - Qualidade - fazer certo da primeira vez;
  - Envolvimento dos funcionários.

23

Just in Time

- Princípios:
  - Fluxo organizado de produção;
  - Sistema de “puxar” a produção (JIT x Just in Case)
  - Atenção a normas e a procedimentos de qualidade total;
  - Melhoria contínua do processo (*kaizen*);
  - Estoques mínimos;
  - Parcerias com os fornecedores;
  - Honestidade.

24

Just in Time

- Melhoria da produção – reconhecer dos erros e eliminar ("erro zero");
- Flexibilidade
  - Redução dos tempos de ressuprimento, de produção e de preparação de máquina (set up);
  - Redução ao mínimo do tamanho dos lotes fabricados (lote igual à unidade);
- Redução contínua dos níveis de inventário (meta do "estoque zero");
- Puxar estoques, ao invés de empurrar com antecipação à demanda;
- Manutenção preventiva;
- *Feedback* imediato e métodos de autocontrole;
- Redução da movimentação através de plantas compactas;
- Operários polivalentes e envolvidos na melhoria;
- Desenvolvimento de fornecedores com as mesmas ideias.

25

Just in Time

- Benefícios:
  - Reduz os custos operacionais;
  - Aumenta a qualidade, a flexibilidade, a velocidade e a confiabilidade do processo produtivo (e dos produtos).
- Problemas:
  - Com baixos estoques de segurança, defeitos pode impedir a entrega de um lote encomendado pelo cliente.
  - Dificuldade em sincronizar a operação e as restrições de capacidade de processamento, confiabilidade e flexibilidade.

26

Kanban

- Técnica usada para atingir as metas do JIT.
- Kanban = cartão = controle visual/auditivo da produção
  - Função de informar o que, quanto e quando produzir e para onde levar esses produtos fabricados.
- Como funciona?
- Vantagens: redução do estoque (produção puxada - produz apenas o que é solicitado), otimização do fluxo de produção, redução das perdas e aumento da flexibilidade.

27

Rotatividade do Estoque

- **Giro do Estoque**
  - Indicador da quantidade de vezes uma empresa consegue renovar seu estoque durante um certo período = totalmente vendido e reposto.

Rotatividade =

Número de renovações do estoque no período =

$$\frac{\textbf{Quantidade ou Custos dos produtos vendidos}}{\textbf{Estoque Médio}}$$

Quanto maior o giro, maior a eficiência do setor de estoques e menor o tempo em que o dinheiro fica parado.

Resultados > 1 vs. Resultados < 1

28

Rotatividade do Estoque

- **Antigiro = Índice de Cobertura dos Estoques**
  - É a indicação do período de tempo que o estoque consegue cobrir as vendas futuras, sem que haja suprimento.

Índice de cobertura dos estoques

=

$$\frac{\textbf{Estoque em determinada data (quant. ou valor)}}{\textbf{Previsão de vendas futuras (quant. ou valor)}}$$

  - Cobertura baixa = possibilidade de faltar produto
  - Cobertura alta = risco de obsolescência

29

CURVA ABC

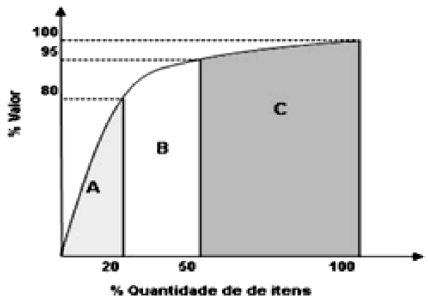
A classificação ABC é um tipo muito importante de controle de estoque. Ela permite identificar aqueles itens que merecem maior atenção e tratamento adequados, de acordo com sua importância financeira relativa dentro do estoque.

A curva usa como base o princípio de Pareto (80-20). Ele elaborava um estudo de renda e riqueza da população italiana e descobriu que 80% da riqueza local estava concentrada com 20% da população. A aplicabilidade dos fundamentos do método de Pareto foi comprovada e posta em prática nos Estados Unidos, logo após a Segunda Guerra Mundial (1951), pela General Eletric.

Trata-se de classificação em que se considera a importância dos materiais, baseada nas quantidades utilizadas e no seu valor total.

No controle de estoques, a curva ABC divide os materiais em 3 grupos:

Grupo A: poucos itens - maiores valores ou importância. São os itens que devem receber maior atenção. Geralmente 20% dos itens correspondem, em média, a aproximadamente 70% do valor monetário do estoque.



Grupo B: São os itens de importância intermediária e que devem receber atenção logo após as medidas tomadas sobre os itens da classe A. Representam em média 30% dos itens e corresponderem a aproximadamente 20% do valor monetário.

Grupo C: São os itens de menor importância. Embora volumosos em quantidades, possuem valor monetário bem reduzido, permitindo maior período de tempo para a sua análise e estratégia de decisão. Representam geralmente 50% dos itens e correspondem, em média, a aproximadamente 10% do valor monetário total.

A curva ABC relaciona o consumo do estoque, o investimento aplicado e a quantidade de itens que formam o estoque. Essa classificação facilita o planejamento e reduz os serviços burocráticos e a análise dos inventários. Obtém-se a curva por meio da ordenação dos itens conforme a sua importância relativa.

Como elaborar a curva ABC

A construção da curva ABC compreende as seguintes fases genéricas:

1. Relação dos itens com seus valores totais correspondentes

2. Tabulação
3. Identificação dos percentuais e da quantidade de itens envolvidos em cada classe
4. Elaboração da curva
5. Interpretação do gráfico, com separação em classes A, B e C

Exemplo:

Estoque da empresa X:

Código	Quantidade	Valor unitário	Valor Total
1	135	R$ 10,00	R$ 1.350,00
2	100	R$ 10,00	R$ 1.000,00
3	40	R$ 100,00	R$ 4.000,00
4	400	R$ 20,00	R$ 8.000,00
5	2.000	R$ 10,00	R$ 20.000,00
6	10.000	R$ 10,00	R$ 100.000,00
7	120	R$ 50,00	R$ 6.000,00
8	135	R$ 10,00	R$ 1.350,00
		TOTAL	**R$ 141.700,00**

Passo 1: ordenar todas as linhas, tomando como critério o valor total encontrado, com os valores aparecendo em ordem decrescente, ou seja, do maior para o menor.

Código	Quantidade	Valor unitário	Valor Total
6	10.000	R$ 10,00	R$ 100.000,00
5	2.000	R$ 10,00	R$ 20.000,00
4	400	R$ 20,00	R$ 8.000,00
7	120	R$ 50,00	R$ 6.000,00
3	40	R$ 100,00	R$ 4.000,00
1	135	R$ 10,00	R$ 1.350,00
8	135	R$ 10,00	R$ 1.350,00
2	100	R$ 10,00	R$ 1.000,00
		TOTAL	**R$ 141.700,00**

Pode-se constatar que: o item 6 possui o maior valor relativo nesse estoque; o iem 2 possui o menor valor.

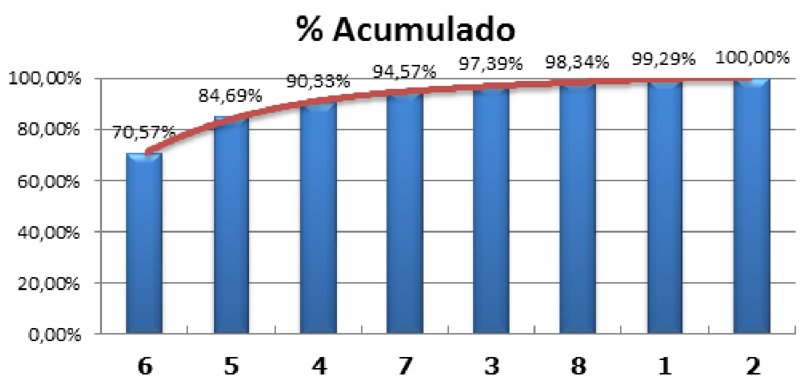
Passo 2: calcular os percentuais relativos a cada item. Basta dividir o valor total de cada item pelo valor total do estoque.

Código	Quantidade	Valor unitário	Valor Total	%
6	10.000	R$ 10,00	R$ 100.000,00	70,57%
5	2.000	R$ 10,00	R$ 20.000,00	14,11%
4	400	R$ 20,00	R$ 8.000,00	5,65%
7	120	R$ 50,00	R$ 6.000,00	4,23%
3	40	R$ 100,00	R$ 4.000,00	2,82%
1	135	R$ 10,00	R$ 1.350,00	0,95%
8	135	R$ 10,00	R$ 1.350,00	0,95%
2	100	R$ 10,00	R$ 1.000,00	0,71%
		TOTAL	**R$ 141.700,00**	**100,00%**

Passo 3: acumula-se os valores percentuais na última coluna. Basta adicionar a cada item a soma das porcentagens anteriores, conforme a tabela a seguir.

Código	Quantidade	Valor unitário	Valor Total	%	% Acumulado
6	10.000	R$ 10,00	R$ 100.000,00	70,57%	70,57%
5	2.000	R$ 10,00	R$ 20.000,00	14,11%	84,69%
4	400	R$ 20,00	R$ 8.000,00	5,65%	90,33%
7	120	R$ 50,00	R$ 6.000,00	4,23%	94,57%
3	40	R$ 100,00	R$ 4.000,00	2,82%	97,39%
1	135	R$ 10,00	R$ 1.350,00	0,95%	98,34%
8	135	R$ 10,00	R$ 1.350,00	0,95%	99,29%
2	100	R$ 10,00	R$ 1.000,00	0,71%	100,00%
		TOTAL	**R$ 141.700,00**	**100,00%**	

Passo 4: Com a coluna "% Acumulado" concluída, faz-se o gráfico e a análise dos dados obtidos. No eixo y (vertical - ordenadas) coloca-se o percentual acumulado; no eixo x (horizontal – abcissas) colocam-se os itens, em ordem decrescente de valor.



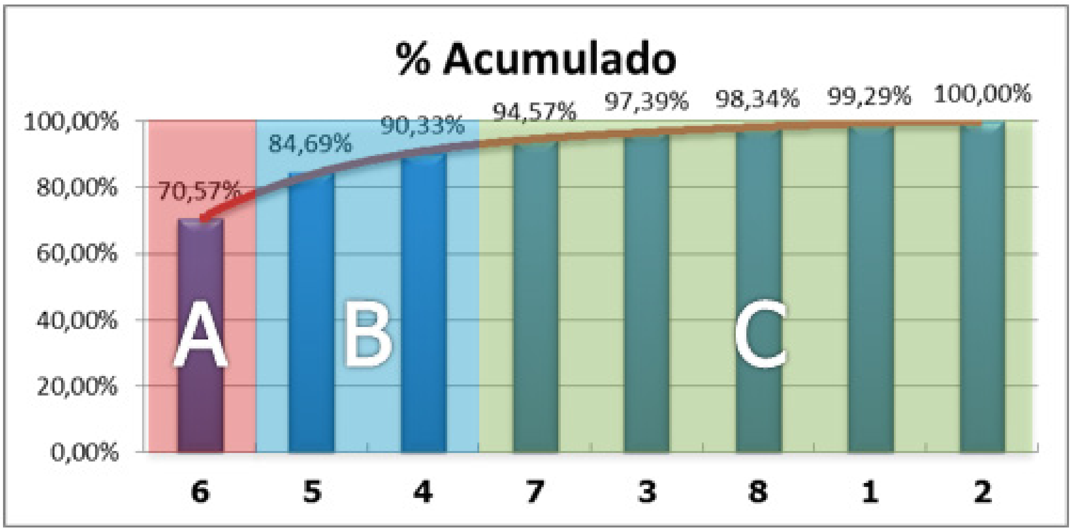
Por último, deve-se escolher a proporção desejada para os itens A, B e C. Não existe um padrão para os valores desta proporção, cada empresa define a sua divisão de classes.

Por exemplo, sendo escolhida uma proporção 70x20x10:

1. deve-se separar na coluna "% Acumulado" o valor que estiver o mais próximo possível de 70%, o qual representará a classe A - 70,57% - item 6.
2. os valores de B, ou seja, deve-se somar 20% acima dos 70% - itens 5 e 4 – 90,33%.
3. o que restar representará os itens da classe C - 7, 3, 8, 1, 2.

Código	Quantidade	Valor unitário	Valor Total	%	% Acumulado	Classe
6	10.000	R$ 10,00	R$ 100.000,00	70,57%	70,57%	A
5	2.000	R$ 10,00	R$ 20.000,00	14,11%	84,69%	B
4	400	R$ 20,00	R$ 8.000,00	5,65%	90,33%	B
7	120	R$ 50,00	R$ 6.000,00	4,23%	94,57%	C
3	40	R$ 100,00	R$ 4.000,00	2,82%	97,39%	C
8	135	R$ 10,00	R$ 1.350,00	0,95%	98,34%	C
1	135	R$ 10,00	R$ 1.350,00	0,95%	99,29%	C
2	100	R$ 10,00	R$ 1.000,00	0,71%	100,00%	C

No gráfico:



Em uma última análise, percebe-se que para a proporção 70x20x10 o número de itens equivale a 12 x 25 x 63. O significado é o seguinte: 12% dos itens estariam representando 70% dos valores em estoque (classe A). 25% representariam 20% (classe B) e 63% representariam apenas 10% dos valores do estoque (classe C).

A aplicação prática dessa classificação ABC pode ser vista, por exemplo, reduzindo em 20% do valor em estoque dos itens A (apenas 1 item). Isso resulta em uma redução do valor total de 20% x 70,57% = 14,11%.

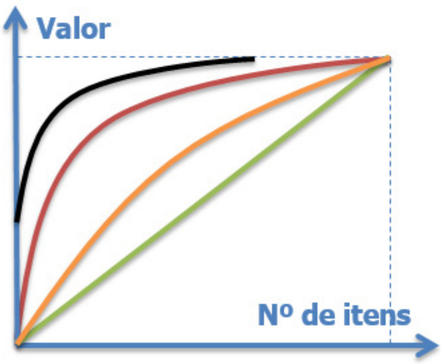
Ao mesmo tempo, uma redução de 50% no valor em estoque dos itens C (5 itens), reduzirá o valor total em 50% x 9,67% = 4,84%.

Diferenciação no comportamento das curvas

Se todos os itens possuem o mesmo valor e a mesma participação no valor total, dizemos que não há concentração e a curva ABC será representada por uma reta (cor verde).

Se os valores mais elevados são distribuídos por poucos itens, então existe uma forte concentração (curva preta).

As curvas laranja e vermelha representam concentrações fracas e médias, respectivamente.



Slides – Curva ABC

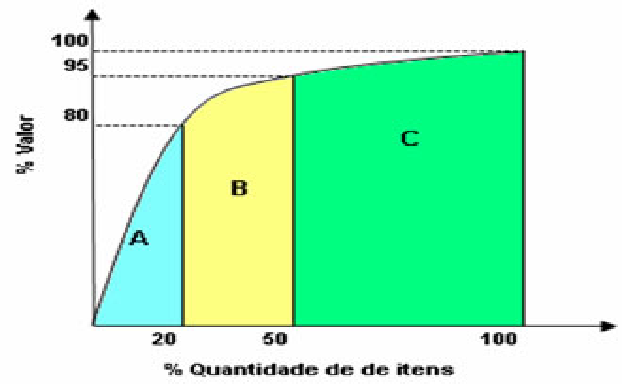
Curva ABC

- Usa o princípio de Pareto.
- **Considera a importância dos materiais, baseada nas quantidades utilizadas e no seu valor total.**
- Identifica os itens que merecem atenção e tratamento adequados, de acordo com sua importância relativa.
- Facilita o planejamento e reduz os serviços burocráticos e a análise dos inventários.

1

Curva ABC

- Divide os materiais em 3 grupos:
  - Grupo A
  - Grupo B
  - Grupo C



- Obtém-se a curva por meio da ordenação dos itens em ordem decrescente de acordo com sua importância relativa.

2

Curva ABC

- Fases genéricas:
  1. Relação dos itens com seus valores totais correspondentes;
  2. Tabulação;
  3. Identificação dos percentuais e da quantidade de itens envolvidos em cada classe;
  4. Elaboração da curva;
  5. Interpretação do gráfico, com separação em classes A, B e C.

Curva ABC

Estoque da empresa X

Código	Quantidade	Valor unitário	Valor Total
1	135	R$ 10,00	R$ 1.350,00
2	100	R$ 10,00	R$ 1.000,00
3	40	R$ 100,00	R$ 4.000,00
4	400	R$ 20,00	R$ 8.000,00
5	2.000	R$ 10,00	R$ 20.000,00
6	10.000	R$ 10,00	R$ 100.000,00
7	120	R$ 50,00	R$ 6.000,00
8	135	R$ 10,00	R$ 1.350,00
		TOTAL	**R$ 141.700,00**

Curva ABC

Passo 1: ordenar todas as linhas, tomando como critério o valor total encontrado, com os valores aparecendo em ordem decrescente, ou seja, do maior para o menor.

Código	Quantidade	Valor unitário	Valor Total
6	10.000	R$ 10,00	R$ 100.000,00
5	2.000	R$ 10,00	R$ 20.000,00
4	400	R$ 20,00	R$ 8.000,00
7	120	R$ 50,00	R$ 6.000,00
3	40	R$ 100,00	R$ 4.000,00
8	135	R$ 10,00	R$ 1.350,00
1	135	R$ 10,00	R$ 1.350,00
2	100	R$ 10,00	R$ 1.000,00
		TOTAL	**R$ 141.700,00**

5

Curva ABC

Passo 2: calcular os percentuais relativos a cada item. Basta dividir o valor total de cada item pelo valor total do estoque.

Código	Quantidade	Valor unit.	Valor Total	%
6	10.000	R$ 10,00	R$ 100.000,00	70,57%
5	2.000	R$ 10,00	R$ 20.000,00	14,11%
4	400	R$ 20,00	R$ 8.000,00	5,65%
7	120	R$ 50,00	R$ 6.000,00	4,23%
3	40	R$ 100,00	R$ 4.000,00	2,82%
8	135	R$ 10,00	R$ 1.350,00	0,95%
1	135	R$ 10,00	R$ 1.350,00	0,95%
2	100	R$ 10,00	R$ 1.000,00	0,71%
		TOTAL	**R$ 141.700,00**	**100,00%**

6

Curva ABC

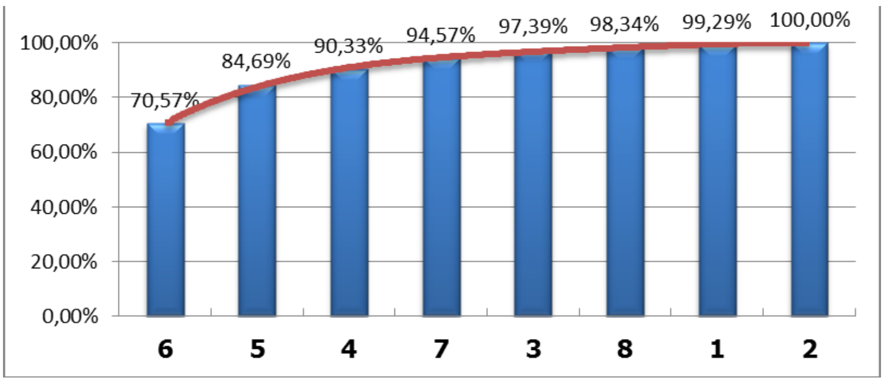
Passo 3: acumula-se os valores percentuais na última coluna. Basta adicionar a cada item a soma das porcentagens anteriores.

Código	Quantidade	Valor unitário	Valor Total	%	% Acumulado
6	10.000	R$ 10,00	R$ 100.000,00	70,57%	70,57%
5	2.000	R$ 10,00	R$ 20.000,00	14,11%	84,69%
4	400	R$ 20,00	R$ 8.000,00	5,65%	90,33%
7	120	R$ 50,00	R$ 6.000,00	4,23%	94,57%
3	40	R$ 100,00	R$ 4.000,00	2,82%	97,39%
8	135	R$ 10,00	R$ 1.350,00	0,95%	98,34%
1	135	R$ 10,00	R$ 1.350,00	0,95%	99,29%
2	100	R$ 10,00	R$ 1.000,00	0,71%	100,00%
		TOTAL	**R$ 141.700,00**	**100,00%**	

7

Curva ABC

Passo 4: faz-se o gráfico e a análise dos dados obtidos.
Eixo y (vertical - ordenadas) = percentual acumulado; Eixo x (horizontal – abcissas) = itens, em ordem decrescente de valor.



8

Curva ABC

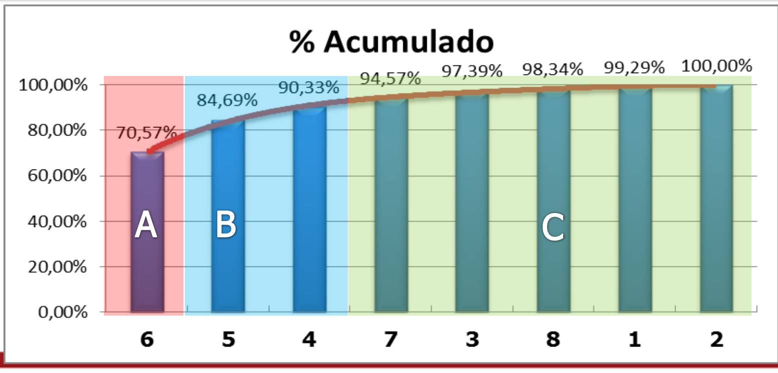
- Deve-se escolher a proporção desejada para os itens A, B e C.
- Exemplo: proporção 70 x 20 x 10

Código	Quant.	Valor unitário	Valor Total	%	% Acumulado	Classe
6	10.000	R$ 10,00	R$ 100.000,00	70,57%	70,57%	A
5	2.000	R$ 10,00	R$ 20.000,00	14,11%	84,69%	B
4	400	R$ 20,00	R$ 8.000,00	5,65%	90,33%	B
7	120	R$ 50,00	R$ 6.000,00	4,23%	94,57%	C
3	40	R$ 100,00	R$ 3.000,00	2,82%	97,39%	C
8	135	R$ 10,00	R$ 1.350,00	0,95%	98,34%	C
1	135	R$ 10,00	R$ 1.350,00	0,95%	99,29%	C
2	100	R$ 10,00	R$ 1.000,00	0,71%	100,00%	C

Curva ABC

Análise dos resultados

CLASSES	Nº ITEM	% ITENS	VALOR ACUMULADO	Código dos itens
A	1	12,5	70,57 %	6
B	2	25	19,76 %	4, 5
C	5	62,5	9,67 %	1, 2, 3, 7, 8



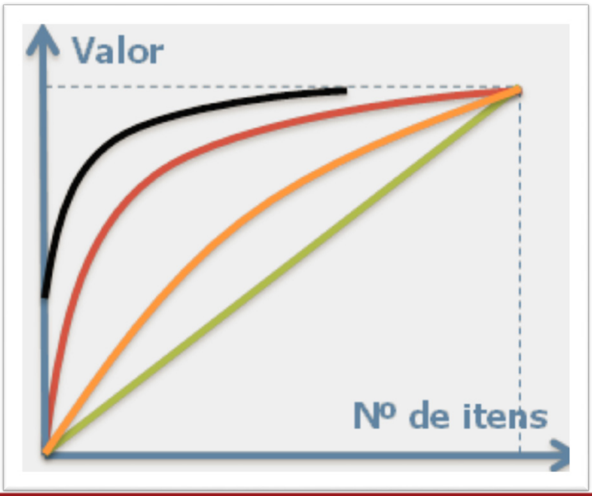
Curva ABC

- Aplicação prática:
  - –Reduzir em 20% do valor em estoque dos itens A (apenas 1 item), resulta em uma redução do valor total de 20% x 70,57% = 14,11%.
  - –Reduzir em 50% no valor em estoque dos itens C (5 itens), reduzirá o valor total em 50% x 9,67% = 4,84%.

11

Curva ABC

- Comportamento das curvas: concentração, acumulação.



12

AVALIAÇÃO DE ESTOQUES

A avaliação de estoque deverá ser realizada em termos de preço, de forma a proporcionar informações financeiras atualizadas. A avaliação dos estoques inclui o valor das mercadorias e dos produtos em fabricação ou produtos acabados. Para se fazer uma avaliação desse material, tomamos por base o preço de custo ou de mercado, preferindo-se o menor entre os dois. O preço de mercado é aquele pelo qual a matéria-prima é comprada e consta da nota fiscal do fornecedor. No caso de materiais de fabricação da própria empresa, o preço de custo será aquele da fabricação do produto.

É possível se realizar uma avaliação dos estoques através dos seguintes métodos:

FIFO ou PEPS (primeiro a entrar, primeiro a sair)

Este método é baseado na cronologia das entradas e saídas. O procedimento de baixa dos itens de estoque é feito pela ordem de entrada do material na empresa: dá-se primeiro saída nas mercadorias mais antigas (primeiras que entraram), ficando nos estoques as mais recentes. O primeiro que entrou será o primeiro que sairá e, assim, utilizaremos seus valores na contabilização do estoque.

Data	Entrada			Saída			Saldo		
	Quant.	R$	Total	Quant.	R$	Total	Quant.	R$	Total
SALDO INICIAL							0	0,00	0,00
01/01	1	1,00	1,00	-	-	-	1	1,00	1,00
02/01	1	1,20	1,20	-	-	-	1	1,00	1,00
-	-	-	-	-	-	-	1	1,20	1,20
03/01	1	1,30	1,30	-	-	-	1	1,00	1,00
-	-	-	-	-	-	-	1	1,20	1,20
-	-	-	-	-	-	-	1	1,30	1,30
04/01	-	-	-	1	1,00	1,00	1	1,20	1,20
-	-	-	-	-	-	-	1	1.30	1.30

LIFO ou UEPS (último a entrar, primeiro a sair)

Este método também é baseado na cronologia das entradas e saídas, mas, ao contrário do anterior, dá-se primeiro saída nas mercadorias mais recentes (última a entrar), ficando nos estoques as mais antigas. Em um regime inflacionário, o Lucro pelo método UEPS é o menor possível, fazendo com que o Imposto de Renda sobre o lucro também o seja. Daí, o Regulamento do Imposto de Renda não permite que as empresas no Brasil que estejam obrigadas a declararem tal imposto com base no lucro fiscal utilizem o método UEPS.

Data	Entrada			Saída			Saldo		
	Quant.	R$	Total	Quant.	R$	Total	Quant.	R$	Total
	SALDO INICIAL						0	0,00	0,00
01/01	1	1,00	1,00	-	-	-	1	1,00	1,00
02/01	1	1,20	1,20	-	-	-	1	1,00	1,00
-	-	-	-	-	-	-	1	1,20	1,20
03/01	1	1,30	1,30	-	-	-	1	1,00	1,00
-	-	-	-	-	-	-	1	1,20	1,20
-	-	-	-	-	-	-	1	1,30	1,30
04/01	-	-	-	1	1,30	1,30	1	1,00	1,00
-	-	-	-	-	-	-	1	1,20	1,20

Custo Médio

Tem por metodologia a fixação de preço médio dos produtos em estoque. É baseado na cronologia das entradas e saídas. O procedimento de baixa dos itens de estoque é feito normalmente pela quantidade da própria ordem de fabricação e os valores finais de saldo são dados pelo preço médio dos produtos. Cada saída de produto é feita pelo valor de custo médio dos produtos em estoque.

Data	Entrada			Saída			Saldo		
	Quant.	R$	Total	Quant.	R$	Total	Quant.	R$	Total
	SALDO INICIAL						0	0,00	0,00
01/01	1	1,00	1,00	-	-	-	1	1,00	1,00
02/01	1	1,20	1,20	-	-	-	2	1,10	2,20
03/01	1	1,30	1,30	-	-	-	3	1,17	3,50
04/01	-	-	-	1,	1,17	1,17	2	1,17	2,34

a) Custo Médio Ponderado Móvel: há uma fusão das quantidades, ou seja, as mercadorias estocadas serão sempre valoradas pela média dos custos de aquisição, sendo estes atualizados a cada compra efetuada. O novo custo unitário é obtido pela divisão desse valor global pelo total de unidades existentes.

b) Custo Médio Ponderado Fixo: é apurado uma só vez, e no final do Exercício, após a última compra efetuada. Deve-se dividir o custo total das mercadorias disponíveis para venda pela quantidade total dessas mesmas mercadorias. O critério do Custo Médio Ponderado Fixo somente pode ser adotado por empresas que utilizam o Sistema de Inventário Periódico, pois só é possível a sua apuração no final do exercício.

Outros

- Preço Específico: corresponde a atribuir para cada unidade do estoque o preço que foi efetivamente pago por ela. Somente utilizado para produtos de fácil identificação física, como por exemplo: máquinas de grande porte e automóveis.
- Custo de reposição: os valores são atualizados em razão dos preços de mercado.
- FEFO (First-Expire, First-Out / ou Primeiro que Vence é o Primeiro que Sai) serve para gerenciar o arranjo e expedição de mercadorias de um estoque, levando em consideração o seu prazo de validade. Este conceito, por sua natureza, é muito utilizado nas operações das indústrias alimentícias, de bebidas, químicas, farmacêuticas, além de redes de varejo (como supermercados), servindo de base para promoções, com o propósito de manter atualizados os estoques de acordo com os prazos de validade.

Slides – Avaliação de Estoque

Avaliação de Estoques

- Avaliação do estoque em termos de $$$$
  - FIFO ou PEPS
  - LIFO ou UEPS
  - Custo Médio
    - Ponderado Móvel
    - Ponderado Fixo
  - Preço Específico
  - Custo de Reposição
  - FEFO

1

PEPS

Data	Entrada			Saída			Saldo		
	Quant.	R$	Total	Quant.	R$	Total	Quant.	R$	Total
	SALDO INICIAL						0	0,00	0,00
01/01	1	1,00	1,00	-	-	-	1	1,00	1,00
02/01	1	1,20	1,20	-	-	-	1	1,00	1,00
-	-	-	-	-	-	-	1	1,20	1,20
03/01	1	1,30	1,30	-	-	-	1	1,00	1,00
-	-	-	-	-	-	-	1	1,20	1,20
-	-	-	-	-	-	-	1	1,30	1,30
04/01	-	-	-	1	1,00	1,00	1	1,20	1,20
-	-	-	-	-	-	-	1	1,30	1,30

2

UEPS

Data	Entrada			Saída			Saldo		
	Quant.	R$	Total	Quant.	R$	Total	Quant.	R$	Total
		SALDO INICIAL					0	0,00	0,00
01/01	1	1,00	1,00	-	-	-	1	1,00	1,00
02/01	1	1,20	1,20	-	-	-	1	1,00	1,00
-	-	-	-	-	-	-	1	1,20	1,20
03/01	1	1,30	1,30	-	-	-	1	1,00	1,00
-	-	-	-	-	-	-	1	1,20	1,20
-	-	-	-	-	-	-	1	1,30	1,30
04/01	-	-	-	1	1,30	1,30	1	1,00	1,00
-	-	-	-	-	-	-	1	1,20	1,20

Custo Médio

Data	Entrada			Saída			Saldo		
	Quant.	R$	Total	Quant.	R$	Total	Quant.	R$	Total
		SALDO INICIAL					0	0,00	0,00
01/01	1	1,00	1,00	-	-	-	1	1,00	1,00
02/01	1	1,20	1,20	-	-	-	2	1,10	2,20
03/01	1	1,30	1,30	-	-	-	3	1,17	3,50
04/01	-	-	-	1,	1,17	1,17	2	1,17	2,34

AVALIAÇÃO DE ESTOQUES

A avaliação de estoque deverá ser realizada em termos de preço, de forma a proporcionar informações financeiras atualizadas. A avaliação dos estoques inclui o valor das mercadorias e dos produtos em fabricação ou produtos acabados. Para se fazer uma avaliação desse material, tomamos por base o preço de custo ou de mercado, preferindo-se o menor entre os dois. O preço de mercado é aquele pelo qual a matéria-prima é comprada e consta da nota fiscal do fornecedor. No caso de materiais de fabricação da própria empresa, o preço de custo será aquele da fabricação do produto.

É possível se realizar uma avaliação dos estoques através dos seguintes métodos:

FIFO ou PEPS (primeiro a entrar, primeiro a sair)

Este método é baseado na cronologia das entradas e saídas. O procedimento de baixa dos itens de estoque é feito pela ordem de entrada do material na empresa: dá-se primeiro saída nas mercadorias mais antigas (primeiras que entraram), ficando nos estoques as mais recentes. O primeiro que entrou será o primeiro que sairá e, assim, utilizaremos seus valores na contabilização do estoque.

Data	Entrada			Saída			Saldo		
	Quant.	R$	Total	Quant.	R$	Total	Quant.	R$	Total
	SALDO INICIAL						0	0,00	0,00
01/01	1	1,00	1,00	-	-	-	1	1,00	1,00
02/01	1	1,20	1,20	-	-	-	1	1,00	1,00
-	-	-	-	-	-	-	1	1,20	1,20
03/01	1	1,30	1,30	-	-	-	1	1,00	1,00
-	-	-	-	-	-	-	1	1,20	1,20
-	-	-	-	-	-	-	1	1,30	1,30
04/01	-	-	-	1	1,00	1,00	1	1,20	1,20
-	-	-	-	-	-	-	1	1.30	1.30

LIFO ou UEPS (último a entrar, primeiro a sair)

Este método também é baseado na cronologia das entradas e saídas, mas, ao contrário do anterior, dá-se primeiro saída nas mercadorias mais recentes (última a entrar), ficando nos estoques as mais antigas. Em um regime inflacionário, o Lucro pelo método UEPS é o menor possível, fazendo com que o Imposto de Renda sobre o lucro também o seja. Daí, o Regulamento do Imposto de Renda não permite que as empresas no Brasil que estejam obrigadas a declararem tal imposto com base no lucro fiscal utilizem o método UEPS.

Data	Entrada			Saída			Saldo		
	Quant.	R$	Total	Quant.	R$	Total	Quant.	R$	Total
	SALDO INICIAL						0	0,00	0,00
01/01	1	1,00	1,00	-	-	-	1	1,00	1,00
02/01	1	1,20	1,20	-	-	-	1	1,00	1,00
-	-	-	-	-	-	-	1	1,20	1,20
03/01	1	1,30	1,30	-	-	-	1	1,00	1,00
-	-	-	-	-	-	-	1	1,20	1,20
-	-	-	-	-	-	-	1	1,30	1,30
04/01	-	-	-	1	1,30	1,30	1	1,00	1,00
-	-	-	-	-	-	-	1	1,20	1,20

Custo Médio

Tem por metodologia a fixação de preço médio dos produtos em estoque. É baseado na cronologia das entradas e saídas. O procedimento de baixa dos itens de estoque é feito normalmente pela quantidade da própria ordem de fabricação e os valores finais de saldo são dados pelo preço médio dos produtos. Cada saída de produto é feita pelo valor de custo médio dos produtos em estoque.

Data	Entrada			Saída			Saldo		
	Quant.	R$	Total	Quant.	R$	Total	Quant.	R$	Total
	SALDO INICIAL						0	0,00	0,00
01/01	1	1,00	1,00	-	-	-	1	1,00	1,00
02/01	1	1,20	1,20	-	-	-	2	1,10	2,20
03/01	1	1,30	1,30	-	-	-	3	1,17	3,50
04/01	-	-	-	1,	1,17	1,17	2	1,17	2,34

a) Custo Médio Ponderado Móvel: há uma fusão das quantidades, ou seja, as mercadorias estocadas serão sempre valoradas pela média dos custos de aquisição, sendo estes atualizados a cada compra efetuada. O novo custo unitário é obtido pela divisão desse valor global pelo total de unidades existentes.

b) Custo Médio Ponderado Fixo: é apurado uma só vez, e no final do Exercício, após a última compra efetuada. Deve-se dividir o custo total das mercadorias disponíveis para venda pela quantidade total dessas mesmas mercadorias. O critério do Custo Médio Ponderado Fixo somente pode ser adotado por empresas que utilizam o Sistema de Inventário Periódico, pois só é possível a sua apuração no final do exercício.

Outros

- Preço Específico: corresponde a atribuir para cada unidade do estoque o preço que foi efetivamente pago por ela. Somente utilizado para produtos de fácil identificação física, como por exemplo: máquinas de grande porte e automóveis.
- Custo de reposição: os valores são atualizados em razão dos preços de mercado.
- FEFO (First-Expire, First-Out / ou Primeiro que Vence é o Primeiro que Sai) serve para gerenciar o arranjo e expedição de mercadorias de um estoque, levando em consideração o seu prazo de validade. Este conceito, por sua natureza, é muito utilizado nas operações das indústrias alimentícias, de bebidas, químicas, farmacêuticas, além de redes de varejo (como supermercados), servindo de base para promoções, com o propósito de manter atualizados os estoques de acordo com os prazos de validade.

Slides – Avaliação de Estoque

Avaliação de Estoques

- Avaliação do estoque em termos de $$$$
  - **FIFO ou PEPS**
  - **LIFO ou UEPS**
  - **Custo Médio**
    - Ponderado Móvel
    - Ponderado Fixo
  - **Preço Específico**
  - **Custo de Reposição**
  - **FEFO**

1

PEPS

Data	Entrada			Saída			Saldo		
	Quant.	R$	Total	Quant.	R$	Total	Quant.	R$	Total
	SALDO INICIAL						0	0,00	0,00
01/01	1	1,00	1,00	-	-	-	1	1,00	1,00
02/01	1	1,20	1,20	-	-	-	1	1,00	1,00
-	-	-	-	-	-	-	1	1,20	1,20
03/01	1	1,30	1,30	-	-	-	1	1,00	1,00
-	-	-	-	-	-	-	1	1,20	1,20
-	-	-	-	-	-	-	1	1,30	1,30
04/01	-	-	-	1	1,00	1,00	1	1,20	1,20
-	-	-	-	-	-	-	1	1,30	1,30

2

UEPS

Data	Entrada			Saída			Saldo		
	Quant.	R$	Total	Quant.	R$	Total	Quant.	R$	Total
	SALDO INICIAL						0	0,00	0,00
01/01	1	1,00	1,00	-	-	-	1	1,00	1,00
02/01	1	1,20	1,20	-	-	-	1	1,00	1,00
-	-	-	-	-	-	-	1	1,20	1,20
03/01	1	1,30	1,30	-	-	-	1	1,00	1,00
-	-	-	-	-	-	-	1	1,20	1,20
-	-	-	-	-	-	-	1	1,30	1,30
04/01	-	-	-	1	1,30	1,30	1	1,00	1,00
-	-	-	-	-	-	-	1	1,20	1,20

Custo Médio

Data	Entrada			Saída			Saldo		
	Quant.	R$	Total	Quant.	R$	Total	Quant.	R$	Total
	SALDO INICIAL						0	0,00	0,00
01/01	1	1,00	1,00	-	-	-	1	1,00	1,00
02/01	1	1,20	1,20	-	-	-	2	1,10	2,20
03/01	1	1,30	1,30	-	-	-	3	1,17	3,50
04/01	-	-	-	1,	1,17	1,17	2	1,17	2,34

RECEBIMENTO

O recebimento de materiais não consiste somente no ato de descarregá-los e armazená-los em algum lugar onde exista um espaço livre, para posterior utilização.

O recebimento é integrado com as áreas de contabilidade, compras e transportes. Ele intermedeia as tarefas de compra e armazenamento, envolvendo desde a recepção do material na entrega pelo fornecedor, passando pelas conferências, até a entrada nos estoques. É o ato pelo qual a equipe do almoxarifado, ou uma comissão designada, quando for o caso, recebe do fornecedor os materiais e efetua as conferências necessárias (quantitativa e/ou qualitativa) para dar o aceite dos produtos.

As tarefas básicas do recebimento são:

1. Coordenar e controlar as atividades de recebimento e devolução de materiais;

2. Analisar a documentação, verificando se a compra está autorizada;

3. Controlar os volumes declarados na documentação/nota fiscal com os volumes efetivamente recebidos;

4. Fazer a conferência visual - exame para constatação de avarias (defeitos), análise da disposição das cargas, observação das embalagens quanto a evidências de quebras, umidade, amassados etc.;

5. Proceder a conferência quantitativa e qualitativa dos materiais recebidos;

6. Decidir pela recusa, aceite ou devolução, conforme o caso;

7. Providenciar a regularização da recusa, devolução ou da liberação de pagamento ao fornecedor;

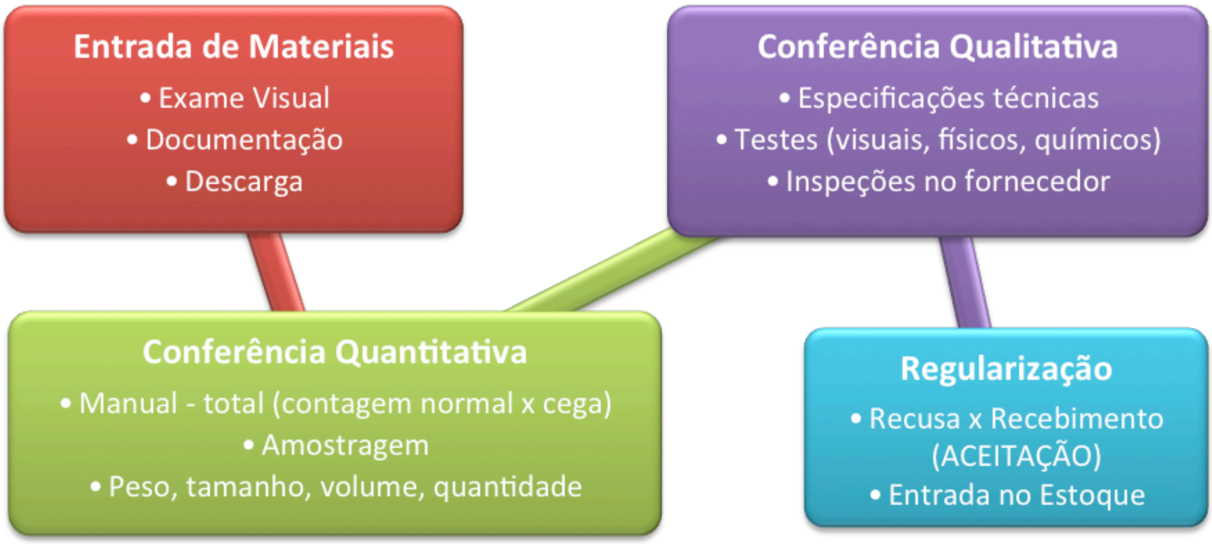
8. Liberar o material desembaraçado para o estoque;

O objetivo de se realizar o recebimento e a conferência é assegurar que o material entregue esteja em conformidade com as especificações constantes no contrato. Essa preocupação visa aumentar o controle e a confiabilidade em relação aos fornecedores, além de evitar retrabalho, desperdícios e ineficiência no almoxarifado.

Ao final do processo de recebimento a responsabilidade pela guarda e conservação do material é transferida do fornecedor ao recebedor.

Fases do Recebimento:

São quatro fases básicas: entrada de materiais; conferência quantitativa; conferência qualitativa; regularização.



Entrada de Materiais

Conferência Visual: exame para constatação de avarias (defeitos), análise da disposição das cargas, observação das embalagens quanto a evidências de quebras, umidade, amassados etc. (Obs.: alguns autores consideram a conferência visual como uma espécie de conferência qualitativa)

Descarga: atividade inicial do processo, ocorre quando o produto chega ao local de armazenagem. Dependendo da natureza do material envolvido, é necessária a utilização de equipamentos, dentre os quais se destacam paleteiras, empilhadeiras etc.

Conferência Quantitativa

Verificação da quantidade, volume, peso, tamanho etc. de produtos entregues de acordo com a discriminação da documentação fiscal. Geralmente há uma tolerância prevista em contrato.

- **Pelo volume total da entrega:** a carga é averiguada integralmente, contabilizando-se todos os itens que foram entregues. Pode ser realizada de duas maneiras:

a) Contagem normal: verifica-se a nota fiscal e, sabendo dos quantitativos dos materiais, faz-se a contagem da carga;

b) Contagem cega: faz-se a contagem da carga e, depois, compara-se com os quantitativos da nota fiscal.

- **Por amostragem da carga:** do quantitativo declarado na nota fiscal é definido um percentual de cada item que será verificado para apuração de possíveis desvios.

Conferência Qualitativa

Inspeção técnica por meio da confrontação das condições contratadas com as efetivamente recebidas, visando garantir o recebimento adequado do material contratado por meio do exame de suas características dimensionais, específicas e restrições de especificação (análise visual, dimensional, testes – mecânicos, elétricos, químicos etc.)

Pode, também, ocorrer a inspeção de materiais no próprio fornecedor, seja durante a fabricação, seja após o término da produção.

Regularização

Controle do processo de recebimento para a decisão de aceitar ou recusar e, finalmente, autorizar o pagamento ao fornecedor, dar entrada no estoque e encerrar o processo. Ocorre pela confirmação das conferências qualitativa e quantitativa, por meio de laudos de inspeção técnica.

Após a conferência dos materiais poderá ser realizada a recusa total, o recebimento total ou parcial.

- Recusa Total: consiste na situação em que a carga é recusada - nota fiscal não confere, falta de documentação além da nota fiscal, a especificação do item é diferente etc. Há a possibilidade de novo agendamento para entrega.
- Recebimento Total: corresponde à situação em que o fornecedor efetua a entrega corretamente, atendendo todos os requisitos de documentação, quantidade e qualidade dos itens.
- Recebimento Parcial: consiste no aceite da parte correta dos itens, retendo a nota fiscal e agendando nova entrega para o quantitativo pendente.

Existe uma interligação com as áreas de contabilidade, compras e transporte para que seja evitado o recebimento de produtos desconformes com o pedido.

Lei 8666/93

Art. 73. Executado o contrato, o seu objeto será recebido:

I – em se tratando de obras e serviços:

a) provisoriamente, pelo responsável por seu acompanhamento e fiscalização, mediante termo circunstanciado, assinado pelas partes em até 15 (quinze) dias da comunicação escrita do contratado;

b) definitivamente, por servidor ou comissão designada pela autoridade competente, mediante termo circunstanciado, assinado pelas partes, após o decurso do prazo de observação, ou vistoria que comprove a adequação do objeto aos termos contratuais, observado o disposto no art. 69 desta Lei;

II – em se tratando de compras ou locação de equipamentos:

a) provisoriamente, para efeito de posterior verificação da conformidade do material com a especificação;

b) definitivamente, após a verificação da qualidade e quantidade do material e consequente aceitação.

§ 1º Nos casos de aquisição de equipamentos de grande vulto, o recebimento far-se-á mediante termo circunstanciado e, nos demais, mediante recibo.

§ 2º O recebimento provisório ou definitivo não exclui a responsabilidade civil pela solidez e segurança da obra ou serviço, nem a ético-profissional pela perfeita execução do contrato, dentro dos limites estabelecidos pela lei ou pelo contrato.

IN 205/88

DO RECEBIMENTO E ACEITAÇÃO

3. Recebimento é o ato pelo qual o material encomendado é entregue ao órgão público no local previamente designado, não implicando em aceitação. Transfere apenas a responsabilidade pela guarda e conservação do material, do fornecedor ao órgão recebedor. Ocorrerá nos almoxarifados, salvo quando o mesmo não possa ou não deva ali ser estocado ou recebido, caso em que a entrega se fará nos locais designados. Qualquer que seja o local de recebimento, o registro de entrada do material será sempre no Almoxarifado.

3.1. O recebimento, rotineiramente, nos órgãos sistêmicos, decorrerá de:

a) compra;

b) cessão;

c) doação;

d) permuta;

e) transferência; ou

f) produção interna.

3.2. São considerados documentos hábeis para recebimento, em tais casos rotineiros:

a) Nota Fiscal, Fatura e Nota fiscal/Fatura;

b) Termo de Cessão/Doação ou Declaração exarada no processo relativo à Permuta;

c) Guia de Remessa de Material ou Nota de Transferência; ou

d) Guia de Produção.

3.2.1. Desses documentos constarão, obrigatoriamente: descrição do material, quantidade, unidade de medida, preços (unitário e total).

3.3. Aceitação é a operação segundo a qual se declara, na documentação fiscal, que o material recebido satisfaz às especificações contratadas.

3.3.1. O material recebido ficará dependendo, para sua aceitação, de:

a) conferência; e, quando for o caso;

b) exame qualitativo.

3.4. O material que apenas depender de conferência com os termos do pedido e do documento de entrega, será recebido e aceito pelo encarregado do almoxarifado ou por servidor designado para esse fim.

3.5. Se o material depender, também, de exame qualitativo, o encarregado do almoxarifado, ou servidor designado, indicará esta condição no documento de entrega do fornecedor e solicitará ao Departamento de Administração ou à unidade equivalente esse exame, para a respectiva aceitação.

3.6. O exame qualitativo poderá ser feito por técnico especializado ou por comissão especial, da qual, em princípio, fará parte o encarregado do almoxarifado.

3.7. Quando o material não corresponder com exatidão ao que foi pedido, ou ainda, apresentar faltas ou defeitos, o encarregado do recebimento providenciará junto ao fornecedor a regularização da entrega para efeito de aceitação.

DA CARGA E DESCARGA

6. Para fins desta I.N., considera-se:

a) carga - a efetiva responsabilidade pela guarda e uso de material pelo seu consignatário;

b) descarga - a transferência desta responsabilidade.

6.1. Toda movimentação de entrada e saída de carga deve ser objeto de registro, quer trate de material de consumo nos almoxarifados, quer trate de equipamento ou material permanente em uso pelo setor competente. Em ambos os casos, a ocorrência de tais registros está condicionada à apresentação de documentos que os justifiquem.

6.2. O material será considerado em carga, no almoxarifado, com o seu registro, após o cumprimento das formalidades de recebimento e aceitação.

6.3. Quando obtido através de doação, cessão ou permuta, o material será incluído em carga, à vista do respectivo termo ou processo.

6.4. A inclusão em carga do material produzido pelo órgão sistêmico será realizada à vista de processo regular, com base na apropriação de custos feita pela unidade produtora ou, à falta destes, na valoração efetuada por comissão especial, designada para este fim.

6.5.1. O valor do bem produzido pelo órgão sistêmico será igual à soma dos custos estimados para matéria-prima, mão-de-obra, desgaste de equipamentos, energia consumida na produção, etc.

6.5. A descarga, que se efetivará com a transferência de responsabilidade pela guarda do material:

a) deverá, quando viável, ser precedida de exame do mesmo, realizado, por comissão especial;

b) será, como regra geral, baseada em processo regular, onde constem todos os detalhes do material (descrição, estado de conservação, preço, data de inclusão em carga, destino da matéria-prima eventualmente aproveitável e demais informações); e

c) decorrerá, no caso de material de consumo, pelo atendimento às requisições internas, e em qualquer caso, por cessão, venda, permuta, doação, inutilização, abandono (para aqueles materiais sem nenhum valor econômico) e furto ou roubo.

6.5.1. Face ao resultado do exame mencionado na alínea "a" deste subitem, o dirigente do Departamento de Administração ou da unidade equivalente aquilatará da necessidade de autorizar a descarga do material ou a sua recuperação, que, ainda, se houver indício

de irregularidade na avaria ou desaparecimento desse material, mandar proceder a Sindicância e/ou Inquérito para apuração de responsabilidades, ressalvado o que dispõe o item 3.1.1. da I.N./DASP nº 142/83.

6.6. Em princípio, não deverá ser feita descarga isolada das peças ou partes de material que, para efeito de carga tenham sido registradas com a unidade "jogo", "conjunto", "coleção", mas sim providenciada a sua recuperação ou substituição por outras com as mesmas características, de modo que fique assegurada, satisfatoriamente, a reconstituição da mencionada unidade.

6.6.1. Na impossibilidade dessa recuperação ou substituição, deverá ser feita, no registro do instrumento de controle do material, a observação de que ficou incompleto(a) o(a) "jogo", "conjunto", "coleção"; anotando-se as faltas e os documentos que as consignaram.

Slides – Recebimento

Recebimento

- Ato pelo qual uma equipe recebe do fornecedor os materiais e efetua as conferências necessárias para dar o aceite dos produtos.
  - Intermediação das tarefas de compra e de armazenamento.
- Objetivo: assegurar que o material esteja em conformidade com as especificações constantes no contrato.

1

Fases do Recebimento

Entrada de Materiais
- Exame Visual
- Documentação
- Descarga

Conferência Qualitativa
- Especificações técnicas
- Testes (visuais, físicos, químicos)
- Inspeções no fornecedor

Conferência Quantitativa
- Manual - total (contagem normal x cega)
- Amostragem
- Peso, tamanho, volume, quantidade

Regularização
- Recusa x Recebimento (aceitação)
- Entrada no Estoque

2

Lei 8666/93

Art. 73. Executado o contrato, o seu objeto será recebido:

I – em se tratando de obras e serviços:

a) provisoriamente, pelo responsável por seu acompanhamento e fiscalização, mediante termo circunstanciado, assinado pelas partes em até 15 (quinze) dias da comunicação escrita do contratado;

b) definitivamente, por servidor ou comissão designada pela autoridade competente, mediante termo circunstanciado, assinado pelas partes, após o decurso do prazo de observação, ou vistoria que comprove a adequação do objeto aos termos contratuais, observado o disposto no art. 69 desta Lei;

II – em se tratando de compras ou locação de equipamentos:

a) provisoriamente, para efeito de posterior verificação da conformidade do material com a especificação;

b) definitivamente, após a verificação da qualidade e quantidade do material e consequente aceitação.

IN 205/88

- **DO RECEBIMENTO E ACEITAÇÃO**

3. Recebimento é o ato pelo qual o material encomendado é entregue ao órgão público no local previamente designado, não implicando em aceitação. Transfere apenas a responsabilidade pela guarda e conservação do material, do fornecedor ao órgão recebedor. Ocorrerá nos almoxarifados, salvo quando o mesmo não possa ou não deva ali ser estocado ou recebido, caso em que a entrega se fará nos locais designados. Qualquer que seja o local de recebimento, o registro de entrada do material será sempre no Almoxarifado.

...

3.2. São considerados documentos hábeis para recebimento, em tais casos rotineiros: a) Nota Fiscal, Fatura e Nota fiscal/Fatura; b) Termo de Cessão/Doação ou Declaração exarada no processo relativo à Permuta; c) Guia de Remessa de Material ou Nota de Transferência; ou d) Guia de Produção.

3.2.1. Desses documentos constarão, obrigatoriamente: descrição do material, quantidade, unidade de medida, preços (unitário e total).

3.3. Aceitação é a operação segundo a qual se declara, na documentação fiscal, que o material recebido satisfaz às especificações contratadas.

3.3.1. O material recebido ficará dependendo, para sua aceitação, de:

a) conferência; e, quando for o caso; b) exame qualitativo.

3.7. Quando o material não corresponder com exatidão ao que foi pedido, ou ainda, apresentar faltas ou defeitos, o encarregado do recebimento providenciará junto ao fornecedor a regularização da entrega para efeito de aceitação.

IN 205/88

• **DA CARGA E DESCARGA**

6. Para fins desta I.N., considera-se:

a) carga - a efetiva responsabilidade pela guarda e uso de material pelo seu consignatário;

b) descarga - a transferência desta responsabilidade.

6.1. Toda movimentação de entrada e saída de carga deve ser objeto de registro, quer trate de material de consumo nos almoxarifados, quer trate de equipamento ou material permanente em uso pelo setor competente. Em ambos os casos, a ocorrência de tais registros está condicionada à apresentação de documentos que os justifiquem.

6.2. O material será considerado em carga, no almoxarifado, com o seu registro, após o cumprimento das formalidades de recebimento e aceitação.

CLASSIFICAÇÃO DE MATERIAIS

Classificar Materiais é o processo de agrupar itens do estoque segundo algum critério. A classificação dos materiais consiste no estabelecimento de grupos ou famílias de materiais em uso na organização, de acordo com sua utilidade, natureza, forma, dimensão, peso, tipo, uso, etc.

Um sistema de classificação é primordial para qualquer departamento de materiais, pois sem ele não podem existir um controle eficiente dos estoques, codificação dos itens, procedimentos de armazenagem adequados e uma operacionalização do almoxarifado de maneira correta.

Objetivos da Classificação

- Desenvolvimento de métodos simples, racionais e claros de identificação de materiais;
- Definição de uma linguagem para a área de materiais, desenvolvendo interfaces com outras áreas e relacionamento com fornecedores;
- Redução da variedade dos itens, facilitando a padronização de materiais;
- Possibilidade de informatização do sistema;
- Clara avaliação dos materiais, permitindo uma boa gestão dos recursos.

Atributos

Existem diversas formas de classificar os materiais, porém, uma boa classificação deve obedecer aos seguintes **atributos:**

- **Abrangência:** deve tratar de uma gama de características em vez de reunir apenas materiais para serem classificados.
- **Flexibilidade:** deve permitir conexão entre os diversos tipos de classificação.
- **Praticidade:** deve ser direta e simples.

Escopo da Classificação

A classificação de materiais compreende:

1. **Catalogação** – arrolar todos os itens em um catálogo, permitindo consulta e dando uma ideia geral da coleção.

2. **Simplificação** – redução da grande diversidade de itens empregados para as mesmas finalidades.

3. **Identificação (especificação)** – identidade do material, busca torná-lo único.

4. **Normalização** – criar normas, prescrições de uso, ou seja, a definição da forma como o material deve ser utilizado. Permite maior segurança e menor possibilidade de diferenciação.

5. **Padronização** – estabelecer padrões para análise de materiais, a fim de permitir seu intercâmbio, possibilitando a redução de variedades e consequente economia.

6. **Codificação** – conjuntos de números/letras inteligentes pelos quais facilmente identificamos e conhecemos o material.

Especificação

É a descrição de um item através de suas características (atributos, propriedades). O termo especificação é, em geral, empregado com o significado de identificar precisamente o material, de modo a torná-lo inconfundível (ou seja, específico), principalmente para fins de aquisição. O conjunto de descrições de materiais forma a nomenclatura de materiais da empresa.

É interessante também padronizar a nomenclatura. Uma nomenclatura padronizada (estruturada) é formada por uma estrutura de nomes ou palavras-chave (nome básico e nomes modificadores), dimensões, características físicas em geral, embalagem, aplicação, características químicas, etc.

O nome básico é a denominação inicial da descrição (exemplo: arruela, parafuso, etc.), enquanto o nome modificador é um complemento do nome básico (exemplo para arruela: pressão, lisa, cobre, etc.). Um nome básico pode estar associado a vários modificadores: arruela lisa de cobre, espessura 0,5 mm, diâmetro interno 6 mm, diâmetro externo 14 mm.

Codificação

Em função de uma boa classificação do material, pode-se realizar codificação do mesmo, ou seja, representar todas as informações necessárias, suficientes e desejadas por meio de números e/ou letras com base em toda a classificação obtida do material. Com a codificação do bem, passamos a ter um registro que nos informará todo o seu histórico (data de aquisição,

preço inicial, localização, vida útil esperada, valor depreciado, valor residual, manutenção realizada e previsão de sua substituição).

Os sistemas de codificação mais comumente usados são: o alfabético, o numérico (também chamado decimal) e o alfanumérico. Podem existir outros, como: sequencial, em grupos, em faixas, mnemônicos, etc.

O que é fundamental é que haja um só código para cada item, e que o código não produza confusões de comunicação, principalmente com o uso de caracteres que podem ser confundidos (zero com a letra O, 5 com a letra S, 2 com a letra Z, 6 com a letra G, etc.).

Alguns tipos de códigos:

Alfabético – representa os materiais por meio de letras. Foi muito utilizado na codificação de livros (Método Dewey). Seu limite em termos de quantidade de itens e a difícil memorização estão fazendo este sistema cair em desuso.

Numérico – representa materiais por meio de números. Seu uso mais comum é o chamado Método Decimal, que consiste basicamente na associação de três grupos e sete algarismos. Esse é um método muito utilizado (talvez o mais usado) nos almoxarifados para a codificação dos materiais. 1º Grupo-00 – Classificador: designa as grandes Classes ou agrupamentos de materiais em estoque; 2º Grupo-00 – Individualizador: identifica cada um dos materiais do 1º grupo; 3º Grupo-000 – Caracterizador: descreve os materiais pertencentes ao 2º grupo de forma definitiva, com todas as suas características, a fim de torná-los inconfundíveis.

Alfanumérico – agrupa números e letras. As quantidades de letras e de números são definidos pelo órgão ou empresa a qual adotou o sistema, não havendo uma regra específica. É o sistema utilizado na codificação de placas de automóveis.

Sequencial – é, normalmente, um código composto por caracteres numéricos com a regra de sequência “soma 1”. A cada novo item a ser identificado um novo código é dado, somando-se 1 ao último código dado. Para se definir um código sequencial basta determinar-se o primeiro código e a regra de sequência. Segundo a IN 205/88:

> 7.13. Para efeito de identificação e inventário os equipamentos e materiais permanentes receberão números sequenciais de registro patrimonial.
>
> 7.13.1. O número de registro patrimonial deverá ser aposto ao material, mediante gravação, fixação de plaqueta ou etiqueta apropriada.

Em grupos – quando o código é dividido em grupos e a cada grupo se associa um significado. Exemplo: os códigos 30-12-347 e 30-13-523, em que 30 = materiais elétricos; 30-12 = fios e cabos nus e 30-13 = fios e cabos isolados.

Em faixas – quando, numa codificação sequencial, certas faixas de códigos possuem um significado tal como o dos grupos do código em grupos. Exemplo: 101 a 299 = matérias primas; 301 a 599 = semiacabados; 601 a 999 = acabados.

Mnemônicos – quando possui caracteres que permitem associação fácil de ideia com o elemento a ser codificado. Exemplo: as siglas de estados do Brasil.

De barras – É a tecnologia de identificação automática aplicável aos objetos. Seu objetivo é a identificação e localização de produtos em nível industrial e comercial. O sistema é constituído por séries de linhas e espaços de diversas larguras, que armazenam informações com ordenamentos diferentes, denominados simbologias. Para implementação do código de barras a indústria deverá filiar-se à EAN – Associação Internacional de Numeração de Artigos. O código EAN-13 é um padrão utilizado em mais de 100 países. É composto por 13 dígitos e inclui: País + Empresa + Produto + Dígito de Controle.



Código QR – é como um código de barras em duas dimensões. Entretanto, a diferença entre este e os demais códigos de barras é que ele se comporta como um arquivo de dados portátil, sendo capaz de codificar nome, foto e o resumo de registros.

Existem diversas padronizações abordando a codificação de códigos QR e seu uso é livre de qualquer licença, sendo definido e publicado como um padrão ISO.

Tipos Comuns de Classificação

Dentro das organizações, dependendo do mercado de atuação e dos objetivos, vários tipos de classificação de materiais podem ser adotados.

Por Estado de Conservação

- Novos: não foram utilizados sob nenhuma forma;
- Reparados: sofreram alguma modificação ou recuperação, podem ser novamente utilizados, com ou sem restrições;
- Inservíveis: não apresentam condições de uso. Uma vez em estoque, devem ser retirados no mais breve espaço de tempo possível. Segundo o Decreto 99658/90, podem ser: ociosos, recuperáveis, antieconômicos e irrecuperáveis.
  - Ocioso – quando, embora em perfeitas condições de uso, não estiver sendo aproveitado;
  - Antieconômico – quando sua manutenção for onerosa, ou seu rendimento precário, em virtude de uso prolongado, desgaste prematuro ou obsoletismo;
  - Recuperável – quando sua recuperação for possível e orçar, no âmbito, a cinquenta por cento de seu valor de mercado;
  - Irrecuperável – quando não mais puder ser utilizado para o fim a que se destina devido a perda de suas características ou em razão da inviabilidade econômica de sua recuperação.

- Obsoletos: com ou sem uso, não mais satisfazem o mercado. Devem ser vendidos urgentemente, enquanto ainda há aceitação, sob pena de representarem materiais inativos, acarretando imobilização de capital de giro;
- Sucatas: resíduos de materiais que possuem valor econômico;
- Imprestáveis: resíduos de materiais que não têm valor econômico.

Por Demanda

Materiais de demanda eventual (materiais não de estoque, ou de armazenagem temporária): são aqueles que têm movimentação em determinados períodos, normalmente para atender à demanda de determinada época.

Esses materiais são utilizados imediatamente, ou seja, a irregularidade de consumo faz com que a compra desses materiais somente seja feita por solicitação direta do usuário, na ocasião em que isso se faça necessário.

Sua compra deve ser cuidadosamente planejada para que não ocorram sobras nem faltas, que certamente acarretarão em redução da margem de lucro.

Materiais de demanda permanente (estoque permanente): aqueles que sempre são necessários e, portanto, devem constar no estoque. São determinados critérios e parâmetros de ressuprimento automático, com base na demanda prevista e na importância para a empresa.

Esses materiais em estoque podem ser subdivididos de acordo com alguns critérios, conforme a seguir:

Quanto à aplicação

- Produtivos: compreendem todo material ligado direta ou indiretamente ao processo produtivo.
- Matérias primas: materiais básicos e insumos que constituem os itens iniciais e fazem parte do processo produtivo.
- Produtos em fabricação: também conhecidos como materiais em processamento são os que estão sendo processados ao longo do processo produtivo. Não estão mais no almoxarifado porque já não são mais matérias-primas, nem no estoque final porque ainda não são produtos acabados.
- Materiais acabados: peças prontas isoladas, ou produtos prontos.
- Produtos acabados: produtos finais, prontos.
- Materiais de manutenção: materiais aplicados em manutenção com utilização repetitiva.
- Materiais improdutivos: materiais não incorporados ao produto no processo produtivo da empresa.

- Materiais de consumo geral: materiais de consumo, aplicados em diversos setores da empresa.

Quanto à importância operacional

Esta classificação leva em conta a imprescindibilidade (criticalidade ou o grau de dificuldade para se obter o material). A classificação XYZ avalia esse grau.

- Classe X – sua falta não acarreta em paralisações, nem riscos à segurança pessoal, ambiental e patrimonial. Há facilidade de serem substituídos por equivalentes.
- Classe Y – grau intermediário. Podem ser adquiridos ou substituídos por outros com relativa facilidade, embora sejam importantes para a realização das atividades.
- Classe Z – são imprescindíveis, não podem ser substituídos por outros equivalentes em tempo hábil para evitar transtornos. A falta desses materiais provoca a paralisação das atividades essenciais.

É imprescindível	Fácil aquisição?	Existem similares?	A compra do original ou similar é fácil	CLASSE
SIM	NÃO	NÃO	-	Z
SIM	SIM	NÃO	-	Y
NÃO	NÃO	SIM	NÃO	Y
SIM	SIM	SIM	SIM	X
NÃO	SIM	SIM	SIM	X

Quanto à demanda

A classificação PQR é um critério de classificação de materiais que utiliza a popularidade dos itens (transações ou movimentações durante um período).

- Classe P: muito populares, ou seja, apresentam elevada frequência de movimentação;
- Classe Q: popularidade média;
- Classe R: pouco populares.

Quanto ao valor do consumo

A ferramenta chamada de curva ABC é a utilizada para determinar a importância dos materiais em função do valor expresso pelo próprio consumo em determinado período.

- Materiais A: materiais de grande valor de consumo;

- Materiais B: materiais de médio valor de consumo;
- Materiais C: materiais de baixo valor de consumo.

A metodologia de cálculo da curva ABC será aprofundada mais adiante nesta apostila.

Materiais Críticos

Classificação muito utilizada por indústrias. São materiais de reposição específica, geralmente peças ou itens sobressalentes, cuja demanda não é previsível e a decisão de estocar tem como base o risco. Por serem sobressalentes vitais de equipamentos produtivos, devem permanecer estocados até sua utilização, não estando, portanto, sujeitos ao controle de obsolescência*. (Essa afirmativa é questionada por outros autores, pois se o material é primordial para a produção, ele deveria ser controlado permanentemente).

A quantidade de material cadastrado como material crítico dentro de uma empresa deve ser mínima. Os materiais são classificados como críticos segundo os critérios:

Críticos por problemas de obtenção: material importado; único fornecedor; falta no mercado; estratégico e de difícil obtenção ou fabricação.
Críticos por razões econômicas: materiais de valor elevado com alto custo de armazenagem ou de transporte.
Críticos por problemas de armazenagem ou transporte: materiais perecíveis, de alta periculosidade, elevado peso ou grandes dimensões.
Críticos por problema de previsão: ser difícil prever seu uso.
Críticos por razões de segurança: materiais de alto custo de reposição ou para equipamento vital da produção.

Por Perecibilidade

Leva em conta a possibilidade de extinção das propriedades físico-químicas. Muitas vezes, o tempo influencia na classificação, assim, quando a empresa adquire um material para ser usado em um período, e nesse período o consumo não ocorre, sua utilização poderá não ser mais possível. Os materiais podem perecer por várias razões: ação de animais/fungos/bactérias, volatilidade, ação da luz, instabilidade química, magnetização/desmagnetização, corrosão, mudanças de temperatura, etc.

Outras

- Por Periculosidade: aqueles que podem oferecer risco à segurança no manuseio, transporte, armazenagem: gases, líquidos, produtos químicos etc.
- Dificuldade de aquisição: fabricação especial, escassez no mercado, sazonalidade, monopólio, transporte especial, importações etc.

- Tipos de estocagem: permanente, temporário etc.
- Mercado fornecedor: nacional, estrangeiro.
- Possibilidade de fazer ou comprar.

Quadro Resumo

CLASSIFICAÇÃO	OBJETIVO	VANTAGEM
Valor de consumo (ABC)	Priorizar materiais de maior valor total (consumo, demanda)	Demonstra os materiais de grande investimento no estoque
Importância operacional (XYZ)	Mostrar a imprescindibilidade (a criticalidade e o grau de dificuldade para se obter o material ou um similar) dos materiais para funcionamento da empresa.	Demonstra os materiais vitais empresa. Mais importante: Z
Demanda (PQR)	Evidenciar os materiais mais populares do estoque (mais demandados, transacionados quantitativamente).	Mostra os materiais que mais circulam durante um período. Mais popular: P
Perecibilidade	Dar maior atenção ao material que é perecível.	Identifica os materiais sujeitos à perda por perecimento, facilitando armazenagem e movimentação adequados.
Periculosidade	Dar maior atenção e cuidado no manuseio ao material que é perigoso.	Identifica os materiais perigosos e incompatíveis com outros, facilitando armazenagem e movimentação adequados.
Fazer ou comprar	Decidir se o material deve ser comprado, fabricado internamente ou recondicionado.	Facilita a organização da programação e o planejamento de compras. Pode reduzir custos.
Dificuldade de aquisição	Verificar se os materiais são de fácil ou de difícil aquisição (fabricação especial, escassez, sazonalidade, monopólio, transporte especial etc.).	Agiliza a reposição de estoques e evita a falta de materiais.
Mercado fornecedor	Saber a origem dos materiais (nacional ou importado).	Auxilia a elaboração dos programas de compra e importação.

Quanto ao estado de conservação	Novos, reparados, obsoletos, inservíveis (ociosos, recuperáveis, antieconômicos e irrecuperáveis), sucata (resíduo com valor econômico), imprestável (resíduo sem valor).
Quanto à aplicação	Produtivos, matérias primas, produtos em fabricação, materiais acabados, produtos acabados, materiais de manutenção, materiais improdutivos, materiais de consumo geral.

Slides – Classificação de Materiais

Classificação de Materiais

- Agrupar materiais de acordo com algum critério ou características semelhantes.
- Diferença entre identificação e classificação:
  - Identificar é tornar único;
  - Classificar é associar a uma classe, grupo.

Classificação - Objetivos

- Desenvolvimento de métodos simples, racionais e claros de identificação de materiais;
- Definição de uma linguagem para a área de materiais, desenvolvendo interfaces com outras áreas e relacionamento com fornecedores;
- Redução da variedade dos itens, facilitando a padronização de materiais;
- Possibilidade de informatização do sistema;
- Clara avaliação dos materiais, permitindo uma boa gestão dos recursos.

Classificação - Atributos

- **Três atributos** básicos de uma boa classificação:
  - **Abrangência**: deve tratar de uma gama de características em vez de reunir apenas materiais para serem classificados.
  - **Flexibilidade**: deve permitir conexão entre os diversos tipos de classificação.
  - **Praticidade**: deve ser direta e simples.

3

Escopo da Classificação

1. **Catalogação** – arrolar todos os itens em um catálogo, permitindo consulta e dando uma ideia geral da coleção;
2. **Simplificação** – redução da grande diversidade de itens empregados para as mesmas finalidades.
3. **Identificação (especificação)** – torná-lo único.
4. **Normalização** – criar normas, prescrições de uso - definição da forma como o material deve ser utilizado.
5. **Padronização** – estabelecer padrões para análise de materiais, a fim de permitir seu intercâmbio, possibilitando a redução de variedades e consequente economia;
6. **Codificação** – conjuntos de números/letras inteligentes pelos quais facilmente identificamos e conhecemos o material.

4

Codificação

- Representar todas as informações necessárias, suficientes e desejadas por meio de números e/ou letras;
  - **Alfabético**
  - **Numérico** – Método decimal
    - 1º Grupo-00 – Classificador
    - 2º Grupo-00 – Individualizador
    - 3º Grupo-000 - Caracterizador
  - **Alfanumérico**
  - Outros: Sequencial, Em grupos, Em faixas, Mnemônicos, Barras, Código QR.

Tipos Comuns de Classificação

– **Por Estado de Conservação**:

- Novos
- Reparados
- Inservíveis
- Obsoletos
- Sucata
- Imprestável

Decreto 99.658/90

Bom

Inservíveis →
- Ocioso
- Recuperável
- Irrecuperável
- Antieconômico

Tipos Comuns de Classificação

- Materiais Críticos
  - Materiais de reposição específica, geralmente peças ou itens sobressalentes, cuja demanda não é previsível e a decisão de estocar tem como base o risco.

Críticos por problemas de obtenção: material importado; único fornecedor; falta no mercado; estratégico e de difícil obtenção ou fabricação.
Críticos por razões econômicas: materiais de valor elevado com alto custo de armazenagem ou de transporte.
Críticos por problemas de armazenagem ou transporte: materiais perecíveis, de alta periculosidade, elevado peso ou grandes dimensões.
Críticos por problema de previsão: ser difícil prever seu uso
Críticos por razões de segurança: materiais de alto custo de reposição ou para equipamento vital da produção.

Tipos Comuns de Classificação

CLASSIFICAÇÃO	OBJETIVO	VANTAGEM
Valor de consumo (ABC)	Priorizar materiais de maior valor total (consumo, demanda)	Demonstra os materiais de grande investimento no estoque
Importância operacional (XYZ)	Mostrar a imprescindibilidade (a criticalidade e o grau de dificuldade para se obter o material ou um similar) dos materiais para funcionamento da empresa.	Demonstra os materiais vitais empresa. Mais importante: Z
Demanda (PQR)	Evidenciar os materiais mais populares do estoque (mais demandados, transacionados quantitativamente).	Mostra os materiais que mais circulam durante um período. Mais popular: P
Perecibilidade	Dar maior atenção ao material que é perecível.	Identifica os materiais sujeitos à perda por perecimento, facilitando armazenagem e movimentação adequados.
Periculosidade	Dar maior atenção e cuidado no manuseio ao material que é perigoso.	Identifica os materiais perigosos e incompatíveis com outros, facilitando armazenagem e movimentação adequados.
Fazer ou comprar	Decidir se o material deve ser comprado, fabricado internamente ou recondicionado.	Facilita a organização da programação e o planejamento de compras. Pode reduzir custos.
Dificuldade de aquisição	Verificar se os materiais são de fácil ou de difícil aquisição (fabricação especial, escassez, sazonalidade, monopólio, transporte especial etc.).	Agiliza a reposição de estoques e evita a falta de materiais.
Mercado fornecedor	Saber a origem dos materiais (nacional ou importado).	Auxilia a elaboração dos programas de compra e importação.
Quanto à aplicação	Produtivos, matérias primas, produtos em fabricação, materiais acabados, produtos acabados, materiais de manutenção, materiais improdutivos, materiais de consumo geral.	

ARMAZENAGEM E MOVIMENTAÇÃO

Armazenagem

A armazenagem tem início logo após o recebimento e a liberação do material para a entrada em estoque. Compreende planejamento, coordenação, controle e desenvolvimento das operações destinadas a **guarda, localização, segurança e preservação dos materiais.**

Os estudos sobre armazenagem envolvem o leiaute, a embalagem, os critérios usados para estocar e a localização dos materiais. Pode envolver também o registro/inventário e a expedição no momento oportuno.

A utilização de um método adequado de armazenagem permite diminuir custos de operação, melhorar a qualidade dos produtos, acelerar o ritmo de trabalho, reduzir acidentes e evitar desgastes de equipamentos.

Um bom sistema de armazenagem leva em conta a natureza do material a ser armazenado/movimentado (características físicas, químicas e biológicas); a quantidade de material; a determinação do local adequado; a frequência de manipulação/movimentação; as especificações técnicas de exigência de acondicionamento físico; a política de manutenção; a segurança patrimonial; o capital disponível na organização para manutenção e potencial ampliação futura do armazém; a relação custo x benefício; outras características interessantes para cada tipo de instituição.

Para que a armazenagem seja eficaz, ela necessita de:

- Realização de cargas e descargas de veículos mais rápidas;
- Agilidade dos fluxos internos, tanto de materiais quanto de informação;
- Utilização efetiva da mão de obra e equipamentos.
- Melhor uso de sua capacidade volumétrica – máximo uso do espaço;
- Máxima proteção aos itens estocados – boa qualidade de armazenagem;
- Controle para evitar divergências de inventário e perdas de qualquer natureza;
- Otimização do leiaute – acesso fácil a todos os itens e movimentação eficiente para reduzir distâncias e perdas de espaço.

Alguns princípios a serem seguidos:

- Agrupar materiais similares ou complementares ou agrupar materiais pela forma e volume para otimizar os espaços;
- Posicionar os materiais de maior giro próximos à saída;
- Utilizar fluxos simples, retos e diretos; reduzir, eliminar, combinar, simplificar movimentos;
- Padronizar os métodos e equipamentos;
- Utilizar equipamentos flexíveis (evita a subutilização, maior disponibilidade);
- Minimizar o manuseio do material e minimizar a distância percorrida;
- Utilizar equipamentos de armazenagem que permitam o aproveitamento vertical do espaço;
- Padronizar corredores e eliminar área de guarda de equipamentos.

Arranjo Físico (Leiaute – Layout)

O layout é o arranjo de homens, máquinas e materiais para que a armazenagem de determinado produto se processe dentro do padrão máximo de economia – processamento eficiente, usando melhor o espaço disponível e visando percorrer a menor distância no menor tempo possível.

A correta armazenagem dos materiais visa usar o espaço físico disponível no armazém de forma organizada e eficiente, permitindo a movimentação adequada dentro do almoxarifado e mantendo os cuidados necessários com vistas a evitar sua deterioração.

A necessidade de um estudo do layout surge em diversas situações:

- redução de custos;
- obsolescência das instalações ou estas se tornam ineficientes (em tamanho, qualidade, fluxo) devido a novos produtos a serem fabricados/estocados;
- ambiente de trabalho inadequado com ruídos, insegurança, temperaturas anormais, pouca ventilação, má iluminação, baixam o rendimento do trabalhador etc.

Na gestão do espaço – montagem do layout – são levados em conta:

- dimensionamento da área;
- a localização de obstáculos;
- localização de áreas de recebimento e expedição, portas e acessos
- produtos a serem estocados;
- equipamentos para movimentação;
- estruturas verticais e horizontais de armazenagem;

- três tipos de superfície: estática – onde o equipamento se projeta no solo (mesa, armário etc.); utilização – que o funcionário usa para desenvolver o seu trabalho; circulação – se destina ao trânsito de pessoal e de equipamentos (corredores etc.).

Layout de processo produtivo

- Product layout – Linear – organização com foco no produto, de acordo com a sequência de operações a se realizarem. O material se desloca, enquanto as máquinas permanecem fixas.
- Process layout – Funcional – agrupamento de modo a realizar operações análogas em um mesmo local.
- Cellular layout – contém na sua estrutura todos os recursos transformadores necessários a atender o processamento
- Fixed-position layout (posicional) – produto ou projeto mantém-se estacionário, os recursos se movimentam.
- Hybrid layout – utiliza princípios dos demais e permite grande variedade de produtos.

Critérios de Armazenagem e Localização

Dependendo das características do material, a armazenagem pode dar-se em função de: fragilidade; combustibilidade; volatilização; oxidação; explosividade; intoxicação; radiação; corrosão; inflamabilidade; volume; peso; forma. Cada um desses critérios exige técnicas e equipamentos distintos para acondicionamento, manipulação e movimentação.

Localização

O objetivo de um sistema de localização é estabelecer os meios necessários à perfeita identificação da localização dos materiais. Normalmente é utilizada uma simbologia (codificação) alfanumérica que indica precisamente o posicionamento de cada material estocado, facilitando as operações de movimentação.

Não há regras taxativas que regulem o modo como os materiais devem ser dispostos, a decisão final depende de diversas variáveis.

O objetivo da armazenagem é proporcionar um sistema de localização que possibilite o **endereçamento** e a perfeita **identificação da localização** dos materiais estocados. Geralmente utiliza uma codificação representativa de cada local de estocagem, facilitando as operações de movimentação, inventário etc.

Algumas formas de distribuição ou colocação dos materiais no almoxarifado:

- **Armazenagem/Localização Fixa (por Zona, ou por Agrupamento):** são determinadas áreas de estocagem para cada tipo de material, ou seja, materiais são colocados sempre no mesmo local a cada renovação do estoque. A grande vantagem é a facilidade de encontrar

os materiais. Uma possível desvantagem é a ociosidade do local caso o estoque do material seja baixo.

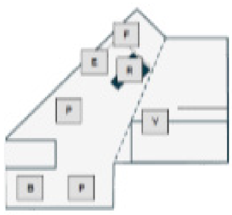
- **Armazenagem/Localização Livre:** não existem locais fixos de armazenagem, a não ser para materiais de estocagens especiais. Quando os produtos chegam ao armazém são designados a qualquer espaço livre disponível. A vantagem é a otimização da área de armazenamento. As desvantagens são o maior percurso para montagem dos pedidos, tendo em vista que um único item poderá ser localizado em diversos pontos, e o risco de possuir material em estoque perdido que somente será descoberto ao acaso ou na execução do inventário.

- **Armazenagem por Tamanho, Peso e Volume:** semelhante ao anterior, permite um bom aproveitamento do espaço. Exige que todos os documentos de entradas e saídas contenham a localização do material no almoxarifado a fim de facilitar sua busca.

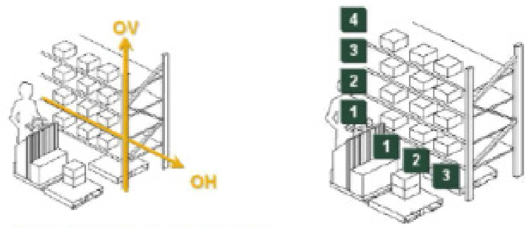
- **Armazenagem por Frequência:** os materiais cujo volume de movimentação e frequência são significativos devem ser colocados tão próximo quanto possível da saída da instalação de armazenamento.

- **Armazenagem especial:** ambientes climatizados; produtos inflamáveis, que são armazenados sob rígidas normas de segurança; produtos perecíveis (método FIFO) etc.

Exemplos de arranjo para armazenagem:

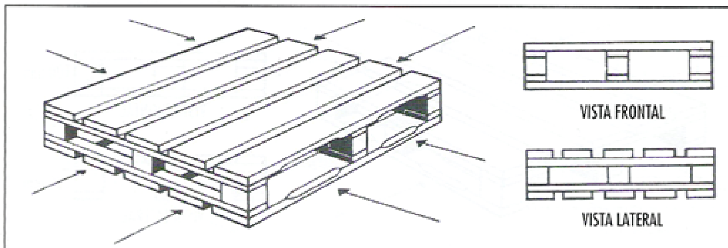


Grandes Áreas	Identificação
Porta-paletes	P
Blocado	B
Contêiner Refrigerado	R
Materiais de Escritório	E
Farmácia	F
Vidraria	V



Técnicas de Estocagem

Carga unitária (paletização): carga constituída de embalagens de transporte que arranjam ou acondicionam certa quantidade de material para possibilitar o seu manuseio, transporte e armazenamento como se fosse uma unidade. A formação de carga unitária se dá, geralmente, através de caixas e pallets (paletes), que são estrados de madeira/plástico, de diversas dimensões.



Palete com quatro entradas. Dupla face – espaçadas ou cheias. Para uso específico de empilhadeiras.

Caixas ou Gavetas: ideal para materiais de pequenas dimensões, como parafusos, arruelas, materiais de escritório, peças semiacabadas etc.



Prateleiras: destinadas a materiais de tamanhos diversos e para o apoio de gavetas ou caixas padronizadas, constituem o meio de estocagem mais simples e econômico. São construídas de diversos materiais conforme a conveniência da atividade.



Raques/ Cantilever: são construídos para acomodar peças longas e estreitas como tubos, barras, tiras, etc.



Empilhamento: é uma variante da estocagem de caixas para aproveitamento do espaço vertical. As caixas ou pallets são empilhados uns sobre os outros, obedecendo a uma distribuição equitativa de cargas. Deve-se respeitar os limites de altura da pilha e de distância do teto.



Container Flexível: é uma das técnicas mais recentes de estocagem. Consiste em uma espécie de saco feito com tecido resistente e borracha vulcanizada, com um revestimento interno conforme o uso.



Quando aos critérios para "paletizar", o arranjo mais indicado para determinado tipo de material depende de:

- tamanho da carga: as maneiras de paletizar uma carga podem ser diversas, apenas uma ou nenhuma, dependendo do seu tamanho;
- peso do material: o número de camadas está condicionado à resistência do palete e da embalagem;
- carga unitária: o comprimento, a largura e, especialmente, a altura da carga unitária, tomada como um todo, devem ser considerados;
- perda de espaço: alguns arranjos podem ter muitos "vazios" entre as suas unidades. Além de perda de espaço, o peso é distribuído desigualmente, possibilitando o desmoronamento das pilhas;
- compacidade: as várias unidades de um arranjo devem "se casar" para que haja o necessário entrelaçamento do conjunto e o espaço ocupado seja minimizado;
- métodos de amarração: de acordo com o tipo de fixa¸ão das várias unidades de carga em conjunto (colagem, arqueamento com fitas metálicas ou de náilon etc.), estas poderão ser dispostas sobre o palete sem maiores preocupações. Dá-se mais importância ao entrosamento entre as várias unidades, quando as cargas não são amarradas entre si.

IN 205/88 – da Armazenagem

4. A armazenagem compreende a guarda, localização, segurança e preservação do material adquirido, a fim de suprir adequada mente as necessidades operacionais das unidades integrantes da estrutura do órgão ou entidade.

4.1. Os principais cuidados na armazenagem, dentre outros são:

a) os materiais devem ser resguardados contra o furto ou roubo, e protegidos contra a ação dos perigos mecânicos e das ameaças climáticas, bem como de animais daninhos;

b) os materiais estocados há mais tempo devem ser fornecidos em primeiro lugar, (primeiro a entrar, primeiro a sair – PEPS), com a finalidade de evitar o envelhecimento do estoque;

c) os materiais devem ser estocados de modo a possibilitar uma fácil inspeção e um rápido inventário;

d) os materiais que possuem grande movimentação devem ser estocados em lugar de fácil acesso e próximo das áreas de expedição e o material que possui pequena movimentação deve ser estocado na parte mais afastada das áreas de expedição;

e) os materiais jamais devem ser estocados em contato direto com o piso. É preciso utilizar corretamente os acessórios de estocagem para os proteger;

f) a arrumação dos materiais não deve prejudicar o acesso as partes de emergência, aos extintores de incêndio ou à circulação de pessoal especializado para combater a incêndio (Corpo de Bombeiros);

g) os materiais da mesma classe devem ser concentrados em locais adjacentes, a fim de facilitar a movimentação e inventário;

h) os materiais pesados e/ou volumosos devem ser estocados nas partes inferiores das estantes e porta-estrados, eliminando-se os riscos de acidentes ou avarias e facilitando a movimentação;

i) os materiais devem ser conservados nas embalagens originais e somente abertos quando houver necessidade de fornecimento parcelado, ou por ocasião da utilização;

j) a arrumação dos materiais deve ser feita de modo a manter voltada para o lado de acesso ao local de armazenagem a face da embalagem (ou etiqueta) contendo a marcação do item, permitindo a fácil e rápida leitura de identificação e das demais informações registradas;

l) quando o material tiver que ser empilhado, deve-se atentar para a segurança e altura das pilhas, de modo a não afetar sua qualidade pelo efeito da pressão decorrente, o arejamento (distância de 70 cm aproximadamente do teto e de 50 cm aproximadamente das paredes).

Movimentação

O manuseio ou a movimentação interna de produtos e materiais significa transportar bens por distâncias relativamente pequenas, quando comparadas com as distâncias na movimentação de longo curso executadas pelas companhias transportadoras. É atividade executada em depósitos, fábricas, e lojas, assim como no transbordo entre tipos de transporte. Seu interesse concentra-se na movimentação rápida e de baixo custo das mercadorias.

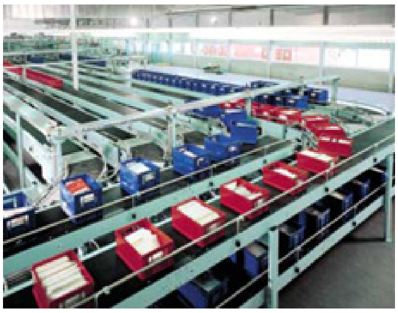
Para se manter eficiente um sistema de movimentação de materiais, existem ainda certas "leis" que, sempre dentro das possibilidades, devem ser levadas em consideração. São elas:

- Obediência ao fluxo das operações – a trajetória dos materiais deve ser a mesma da sequência de operações.
- Mínima distância – reduzir as distâncias de transporte pela eliminação de ziguezagues no fluxo dos materiais.
- Mínima manipulação – o transporte mecânico custa menos que as operações de carga e descarga, levantamento e armazenamento.
- Segurança e satisfação – dos operadores e o pessoal circulante na seleção do equipamento de transporte de materiais.
- Padronização – o custo inicial de equipamentos padronizados é mais baixo, a manutenção é mais fácil e mais barata.
- Flexibilidade – capacidade de satisfazer ao transporte de vários tipos de cargas, em condições variadas de trabalho.
- Máxima utilização do equipamento – manter o equipamento ocupado tanto quanto possível.

- Máxima utilização do espaço disponível – empilhamento de cargas ou utilização de suportes especiais.
- Método alternativo – plano B em caso de problemas na operação normal.
- Menor custo total – selecionar equipamentos na base de custos totais e não somente do custo inicial mais baixo, ou do custo operacional, ou somente de manutenção.

Sistemas internos de transporte

Sistemas de transportadores contínuos: consiste na movimentação constante entre dois pontos pré-determinados. São utilizados em mineração, indústrias, terminais de carga e descarga, terminais de recepção e expedição ou em armazéns.



Sistemas de Manuseio para Áreas Restritas: são feitos para locais onde a área é elemento crítico, por isso são bastante utilizados em almoxarifados. A ponte rolante e o guindaste são os equipamentos mais utilizados entre todos.



Sistemas de Manuseio entre Pontos sem Limites Fixos: é o mais versátil dos sistemas, utiliza carrinhos, empilhadeiras, paleteiras etc.



Embalagens

Têm como objetivo movimentar produtos com toda a proteção e sem danificá-los além do economicamente razoável. Um bom projeto de embalagem do produto auxilia a perfeita e econômica movimentação sem desperdícios. Além disso, dimensões adequadas de empacotamento geram eficiência no manuseio e na armazenagem.

É corrente distinguir três níveis da embalagem: primária, secundária e terciária, ou de transporte.

A **embalagem primária** (por exemplo, a lata, a garrafa ou o saco) está em contato direto com o produto e é normalmente responsável pela conservação e contenção.

A **embalagem secundária** (como é o caso das caixas de cartão ou cartolina) contém uma ou várias embalagens primárias e é normalmente responsável pela proteção físico-mecânica durante a distribuição.

A **embalagem terciária** agrupa diversas embalagens primárias ou secundárias para o transporte, como a caixa de cartão canelado ou a grade plástica para garrafas de bebidas. A escolha de embalagens deste tipo depende: da natureza da embalagem individual (rígida, semirrígida ou flexível); do esquema de paletização (dimensionamento da embalagem coletiva com vista a maximizar o aproveitamento da palete); dos custos.

Slides – Armazenagem e Movimentação

ARMAZENAGEM

- Compreende planejamento, coordenação, controle e desenvolvimento das operações destinadas a guarda, localização, segurança e preservação dos materiais.

- Envolve:
  - Leiaute;
  - Embalagem;
  - Critérios usados para estocar;
  - Localização dos materiais.

1

ARMAZENAGEM

- Um bom sistema de armazenagem considera:
  - a natureza do material a ser armazenado - características físicas, químicas e biológicas;
  - a quantidade de material;
  - o local adequado - especificações técnicas de acondicionamento;
  - a frequência de manipulação/movimentação;
  - a política de manutenção e de segurança patrimonial;
  - o capital disponível - relação custo x benefício;
  - outras características interessantes para cada tipo de instituição.

2

ARMAZENAGEM

- Armazenagem eficaz:
  - Cargas e descargas de veículos mais rápidas;
  - Otimização do layout - agilidade dos fluxos internos de materiais e de informação;
  - Utilização efetiva da mão de obra, do equipamento, da capacidade volumétrica;
  - Máxima proteção aos itens estocados;
  - Controle para evitar perdas e divergências de inventário;

5

ARMAZENAGEM

- Princípios:
  - Agrupar materiais similares ou complementares ou agrupar materiais pela forma e volume para otimizar os espaços;
  - Posicionar os materiais de maior giro próximos à saída;
  - Utilizar fluxos simples, retos e diretos; reduzir, eliminar, combinar, simplificar movimentos.
  - Padronizar métodos e equipamentos;
  - Utilizar equipamentos flexíveis (evita a subutilização);
  - Minimizar o manuseio do material e minimizar a distância percorrida;
  - Utilizar equipamentos de armazenagem que permitam o aproveitamento vertical do espaço;
  - Padronizar corredores e eliminar área de guarda de equipamentos.

7

Arranjo Físico (Leiaute – Layout)

- **<u>Layout:</u>** arranjo de homens, máquinas e materiais para que a armazenagem ou produção de determinado produto se processe dentro do padrão máximo de economia – processamento eficiente.

- <u>Objetivo:</u> permitir a movimentação adequada e manter os cuidados necessários com vistas a evitar a deterioração dos materiais.

9

Arranjo Físico (Leiaute – Layout)

- Necessidade de um estudo do leiaute:
  - Reduzir custos;
  - Evitar obsolescência das instalações;
  - Criar ambiente de trabalho adequado.

11

Arranjo Físico (Leiaute – Layout)

- Na montagem do layout leva-se em conta:
  - dimensionamento da área;
  - a localização de obstáculos;
  - localização de áreas de recebimento e expedição, portas e acessos
  - produtos a serem estocados;
  - equipamentos para movimentação;
  - estruturas verticais e horizontais de armazenagem;

Arranjo Físico (Leiaute – Layout)

- Leiaute do Processo Produtivo:
  - Product layout - material se desloca enquanto as máquinas permanecem fixas .
  - Process layout - agrupamento de modo a realizar operações análogas em um mesmo local.
  - Cellular layout - contém na sua estrutura todos os recursos transformadores necessários a atender o processamento
  - Fixed-position layout (posicional) - produto ou projeto mantém-se estacionário, os recursos se movimentam.
  - Hybrid layout - utiliza princípios dos demais e permite grande variedade de produtos.

Critérios de Armazenagem

- Vários: fragilidade; combustibilidade; volatilização; oxidação; explosividade; intoxicação; radiação; corrosão; inflamabilidade; volume; peso; forma.

- Objetivo: proporcionar um sistema de localização que possibilite o **endereçamento** e a perfeita **identificação da localização** dos materiais estocados.

17

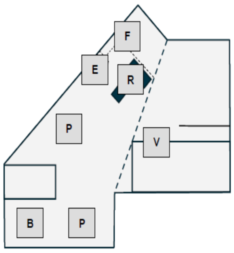
Localização

- Algumas formas de distribuição ou colocação dos materiais no almoxarifado:
  - **Fixa (por Zona, ou por Agrupamento);**
  - **Livre;**
  - **Tamanho, Peso e Volume;**
  - **Frequência;**
  - **Especial.**

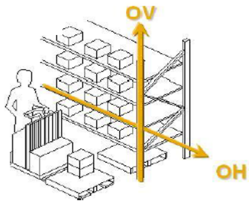
19

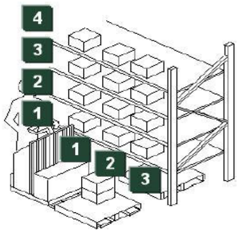
Localização

- Exemplos de arranjo para armazenagem:



Grandes Áreas	Identificação
Porta-paletes	P
Blocado	B
Contêiner Refrigerado	R
Materiais de Escritório	E
Farmácia	F
Vidraria	V



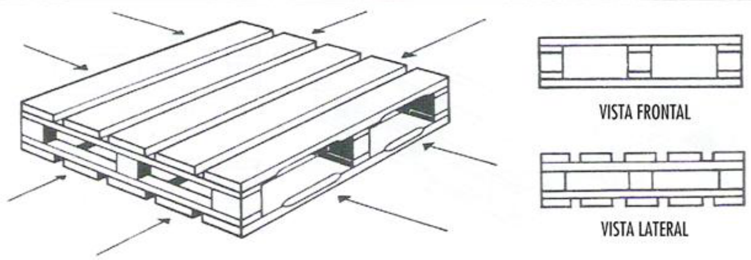


OH – Orientação Horizontal
OV – Orientação Vertical

21

Técnicas de Estocagem

- **<u>Carga unitária (paletização - unitização):</u>** embalagens de transporte que arranjam ou acondicionam certa quantidade de material para possibilitar o seu manuseio, transporte e armazenamento como se fosse uma unidade.



Palete com quatro entradas. Dupla face – espaçadas ou cheias. Para uso específico de empilhadeiras.

23

Técnicas de Estocagem

- **Caixas ou Gavetas:** ideal para materiais de pequenas dimensões (parafusos, arruelas, materiais de escritório, peças semiacabadas etc.).



25

Técnicas de Estocagem

- **Prateleiras:** materiais de tamanhos diversos; apoio de gavetas ou caixas padronizadas.Meio de estocagem mais simples e econômico.



27

Técnicas de Estocagem

- **Raques / Cantilever:** são construídos para acomodar peças longas e estreitas como tubos, barras, tiras, etc.



29

Técnicas de Estocagem

- **Empilhamento:** variante da estocagem de caixas para aproveitamento do espaço vertical. As caixas ou pallets são empilhados uns sobre os outros, obedecendo a uma distribuição equitativa de cargas.

- Limites?



31

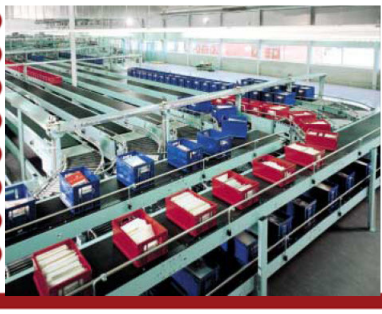
Técnicas de Estocagem

- **<u>Container Flexível:</u>** uma das técnicas mais recentes. Espécie de saco feito com tecido resistente e borracha vulcanizada, com um revestimento interno conforme o uso.



MOVIMENTAÇÃO

- Transporte de bens por distâncias relativamente pequenas.
- Atividade executada em depósitos, fábricas, lojas e no transbordo entre tipos de transporte.
- Objetivo: movimentação rápida e de baixo custo das mercadorias.






As Leis de Movimentação

- Obediência ao fluxo das operações.
- Mínima distância.
- Mínima manipulação.
- Segurança e satisfação.
- Padronização (de ações e de equipamentos).
- Flexibilidade (de equipamentos).
- Máxima utilização do equipamento.
- Máxima utilização do espaço disponível.
- Método alternativo.
- Menor custo total.

Sistemas internos de transporte

- **Sistemas de transportadores contínuos:** movimentação constante entre dois pontos pré-determinados - mineração, indústrias, terminais de carga e descarga, terminais de recepção e expedição.



Sistemas internos de transporte

- **<u>Sistemas de Manuseio para Áreas Restritas:</u>** feitos para locais onde a área é elemento crítico - ponte rolante e guindaste.



Sistemas internos de transporte

- **<u>Sistemas de Manuseio entre Pontos sem Limites Fixos:</u>** é o mais versátil dos sistemas, utiliza carrinhos, empilhadeiras, paleteiras, etc.



Embalagens

- Objetivo: movimentar produtos com toda a proteção e sem danificá-los além do economicamente razoável.
- Níveis da embalagem:
  - Embalagem primária (lata, garrafa, saco).
  - Embalagem secundária (caixas de cartão ou cartolina).
  - A embalagem terciária (caixa de cartão canelado, grade plástica para garrafas de bebidas).

45

DISTRIBUIÇÃO E TRANSPORTE

As atividades do sistema de distribuição são compostas de quatro etapas importantes para o sucesso do processo, que são:

- estoque de produtos acabados: é o local onde são armazenados os produtos manufaturados ou comprados para disponibilizar para o mercado;
- embalagens de proteção: são embalagens especiais para proteger o pro- duto no manuseio em depósitos e nos transportes;
- depósito de distribuição: é utilizado para armazenar os produtos em locais muito distantes da origem e próximos aos clientes;
- transporte: envolve diversos métodos de movimentar o produto para fora da empresa, podendo ser enviado para depósitos, centros distribuidores, atacadistas, varejistas ou ao cliente final.

Dependendo da situação, a distribuição pode ser classificada como:

- Distribuição interna: trata-se da distribuição de matérias-primas, componentes ou sobressalentes para manutenção, do almoxarifado ao requisitante, para continuidade das atividades da empresa.
- Distribuição externa: trata-se da entrega dos produtos da empresa a seus clientes, tarefa que envolve o fluxo dos produtos/serviços para o consumidor final, motivo pelo qual se adota a denominação de distribuição física.

A necessidade de se possuir um bom sistema de controle de custos na distribuição física é consequente de duas determinantes básicas:

- a distribuição física representa uma despesa, ou seja, não agrega nenhuma melhoria ou valor ao produto;
- a distribuição física é um custo que consome certa porcentagem do valor das vendas.

O transporte é, em geral, responsável pela maior parcela dos custos logísticos, tanto numa empresa, quanto na participação dos gastos em relação ao PIB em nações com relativo grau de desenvolvimento.

Natureza dos produtos a transportar

Os produtos, para efeito de transporte, geralmente são classificados em:

- **Carga geral:** produtos diversos, sem características especiais. Deve ser consolidada para materiais com peso individual de até 4 toneladas.

- Carga a granel, líquida e sólida.
- **Carga semiespecial:** materiais com dimensões e peso que exigem licença especial, porém, que permitem trafegar em qualquer estrada.
- **Carga especial:** trata-se de uma variável da definição anterior, com a ressalva de que seu tráfego exige estudo de rota, para avaliar a largura das estradas e a capacidade das pontes e viadutos.
- **Carga perigosa:** os produtos classificados como perigosos englobam mais de 3.000 itens, estando codificados em nove classes, de acordo com norma internacional.

Modalidades de transporte (modais)

Transporte refere-se aos vários métodos para movimentar produtos. A administração da atividade de transporte geralmente envolve decidir quanto ao método de transporte, aos roteiros e à utilização da capacidade dos veículos.

O sistema de distribuição é composto de diversos tipos de movimentação denominado modal. Podemos destacar os seguintes modais: Rodoviário, Ferroviário, Hidroviário, Aeroviário, Dutoviário e Multimodal.

Existem particularidades dos modais que servem para seleção do serviço a ser usado. Os critérios a serem seguidos geralmente são: custo, tempo médio de entrega, tempo de trânsito e sua variação e perdas e danos.

Transporte Rodoviário – é realizado em estradas de rodagem, asfaltadas ou não, com utilização de veículos como caminhões e carretas. O transporte rodoviário pode ocorrer em território nacional ou internacional e, até mesmo, utilizando estradas de vários países na mesma viagem. Não há necessidade de nenhuma estrutura específica para carregamento e descarga de produtos. Seu uso ideal é para viagens curtas viagens, com menor volume de carga.

Transporte Ferroviário – é realizado por locomotivas e vagões que formam os trens, trafegando sobre estruturas específicas. As ferrovias se diferem dos outros meios de transporte pelo fato de o veículo ferroviário não possuir mobilidade quanto à direção que o veículo tomará, tendo em vista seu trajeto ser limitado pelos trilhos. A ferrovia é um sistema autoguiado, ou seja, o trem não decide se sai ou não dos trilhos, ele simplesmente acompanha a via que o direciona por meio de Aparelhos de Mudança de Via (AMV). O modal ferroviário possui baixo valor para longas distâncias; é adequado para o transporte de cargas grandes; é usado para mercadorias de médio e baixo valor agregado; por ser lento, é ideal para cargas cujo fator tempo para a entrega não será preponderante. Esse modal necessita de elevados investimentos em infraestrutura, material rodante, instalações de apoio (pátio de manobras e oficinas) e sistemas de informação e controle. Apresenta uma grande capacidade de transporte com baixo custo operacional.

Transporte hidroviário (fluvial e marítimo) – o modal marítimo é o transporte realizado por meio de navios ou barcaças oceânicas nos mares/oceanos, que necessitam de portos para que seja possível o carregamento e a descarga das cargas transportadas. Nesse modal, há dois tipos de transporte existentes: Cabotagem e Longo Curso. A Cabotagem é o transporte realizado entre portos de um mesmo país. O transporte de Longo Curso é o transporte entre portos de diferentes países.

O modal fluvial é aquele realizado em rios, podendo também ser feito apenas no país ligando portos internos, denominado navegação nacional, ou envolvendo outros países e, da mesma forma que o marítimo, também chamado de navegação de Longo Curso. Basicamente, tudo o que foi mencionado para o modal marítimo é valido para o modal fluvial. O transporte pode ser feito por navio, mas é mais usual que seja feito por meio de comboios de barcaça impulsionados por um empurrador.

O transporte hidroviário possui baixo custo e é destinado a cargas grandes, cujo tempo de entrega não seja fator preponderante no encarecimento do produto (pois é um serviço lento e sazonal).

Transporte aeroviário – é realizado por meio de aviões que necessitam de aeroportos para pouso, decolagem, carregamento e descarga de produtos, por isso, necessita de elevados investimentos em aeronaves, infraestrutura aeroportuária e sistemas de informação e de controle. O transporte aéreo é caracterizado pela sua rapidez de deslocamento e o alcance de vários países, e é adequado para o transporte em grandes e médias distâncias de produtos acabados de alto valor agregado, com alta velocidade. No entanto, apresenta alto custo de transporte.

Transporte Dutoviário – é realizado em tubulações que podem estar localizadas em terra ou submersas (enterradas). É uma das formas mais econômicas de transporte para grandes volumes e grandes distâncias (mas pode ser usado em pequenas distâncias), principalmente de derivados de petróleo, de líquidos e de gases. Sua movimentação é lenta, mas a lentidão é compensada pelas 24 horas por dia de trabalho sem descanso. Fatores meteorológicos não são significativos; possui elevado custo de capital (investimento inicial) e baixo custo operacional.

Transporte Intermodal (Multimodal) – esse tipo de transporte requer o tráfego misto, envolvendo várias modalidades, com parte do percurso podendo ser feita mediante um método e parte mediante outro, motivo pelo qual o intermodal constitui a solução ideal para atingir locais de difícil acesso ou de extrema distância.

Escolha da modalidade

Mas, qual o melhor modal? Transporte rodoviário, aéreo, marítimo, ferroviário?

Para cada rota há uma possibilidade de escolha, que deve ser feita mediante uma análise profunda.

As decisões sobre distribuição podem ser classificadas em dois grandes grupos: Decisões estratégicas e Decisões Operacionais.

As decisões estratégicas se caracterizam pelos impactos de longo prazo e se referem basicamente a aspectos estruturais: Escolha de Modais; Decisões sobre propriedade da frota; Seleção e negociação com transportadores; Política de consolidação de cargas.

As decisões operacionais são geralmente de curto prazo e se referem às tarefas do dia a dia: Planejamento de embarques; Programação de veículos; Roteirizarão; Auditoria de fretes; Gerenciamento de avarias.

A seleção da modalidade de transporte depende de dois fatores primordiais:

1. A diferença entre o preço de venda do produto na origem e no local de consumo, fator este conhecido.

2. O custo de transporte entre o centro de produção do produto e o local de consumo, fator que para ser calculado depende de dois aspectos:

- Característica da carga a ser transportada: envolve tamanho, peso, valor unitário, tipo de manuseio, condições de segurança, tipo de embalagem, distancia a ser transportado, prazo de entrega e outros.
- Características das modalidades de transporte: condições da infraestrutura da malha de transportes, condições de operação, tempo de viagem, custo e frete, mão de obra envolvida e outros.

Também influem na seleção da modalidade de transporte:

- Tempo: cada modalidade apresenta um tempo diferente em função de suas próprias características
- Custo (frete + frete de retorno): cada modalidade tem seu componente de custos, que determina o valor do frete.
- Manuseio: cada modalidade está sujeita a determinadas operações de carga e descarga, nas quais a embalagem permite facilitar o manuseio, reduzir perdas e racionalizar custos.
- Rotas de viagem: cada modalidade envolve maior ou menor numero de viagens, podendo a empresa adotar o transporte intermodal sempre que o custos do transporte possam ser racionalizados.

Outros fatores são: cobertura de mercado, comprimento médio do percurso em quilômetro, capacidade do equipamento de transporte (tonelada), disponibilidade, grau de competição (número de oferta de prestadores de serviço), tráfego predominante (valor), tráfego predominante (peso), confiabilidade, nível de risco e experiências passadas.

Estrutura para a Distribuição

Há muitas formas existentes para estruturar a distribuição física.

Deve-se selecionar a mais adequada às condições e às necessidades do mercado tendo em mente os seguintes aspectos:

- Depósitos (locais, regionais e de mercadorias em trânsito): recebimento, armazenagem e expedição de materiais.
- Movimentação interna de materiais: manuseio interno dos depósitos, movimentação interna e externa dos depósitos e terminais e centros de distribuição.
- Transportes e fretes: determinação de roteiros para utilização dos serviços de transporte da forma mais econômica e eficiente. (Ex.: Free on Board)
- Embalagem e acondicionamento: embalagem de proteção e acondicionamento, material de embalagem, serviços de carpintaria, mecanização de embalagem e enchimento.

- Expedição: preparação de cargas, determinação das condições de transporte, carregamento, expedição e controle cronológico das remessas. com a modalidade.

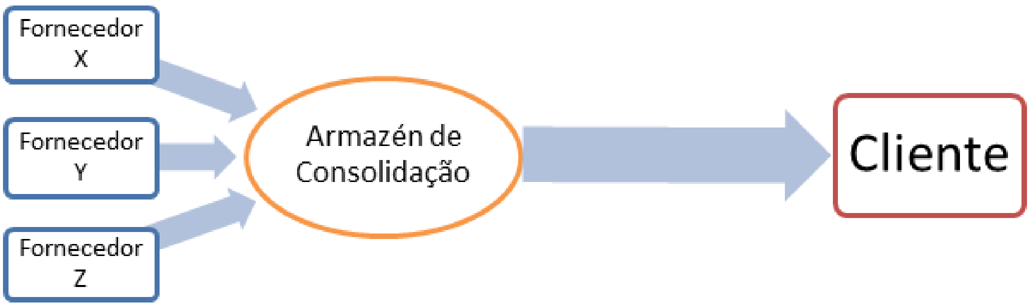
Para finalizar as formas de distribuir são classificadas de três maneiras distintas:

1. **Tradicional –** remessa direta do cliente ao fornecedor;

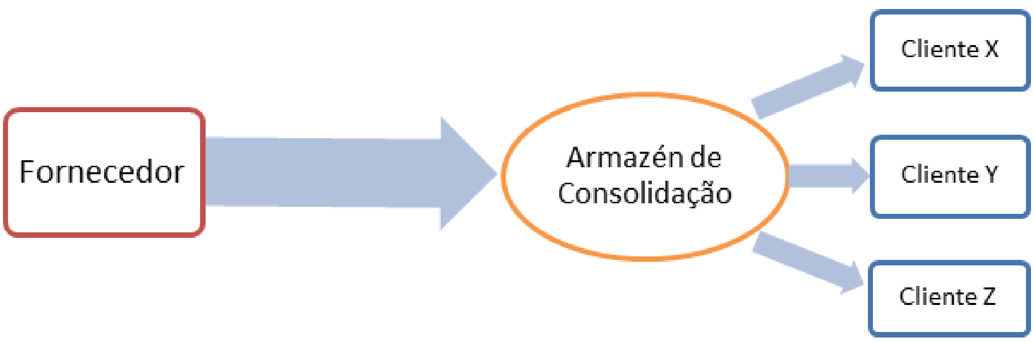


2. **Transferência –** uso de armazéns;

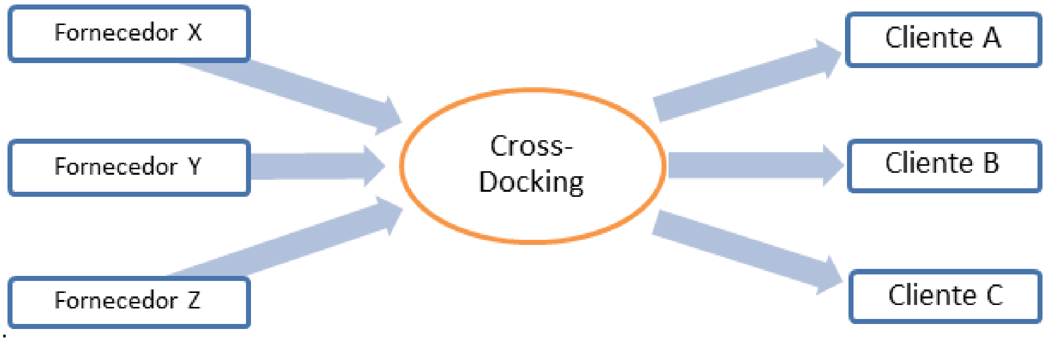
a) <u>Consolidação</u>: a carga é enviada de um ou de mais fornecedores ao armazém (centro de distribuição) para a formação de um volume maior de carga visando à redução de custos de transportes, sobretudo, por meio do que se denomina "fechar a carga", ou seja, lotar um veículo de transporte.



b) Fracionamento: uma fábrica ou uma organização remete a carga consolidada ao armazém e, no armazém, normalmente mais perto dos principais clientes, a carga é fracionada e despachada para os clientes em veículos menores.



3. **Cross-docking –** diversos fornecedores produzindo diferentes produtos para serem enviados ao armazém de Cross-docking. Nesse armazém, os diversos produtos recebidos são fracionados e reagrupados em pedidos de clientes, os quais contêm diversos produtos de diversos fornecedores. A grande diferença desse tipo de armazém (doca) é que as cargas não ficam armazenadas nele.



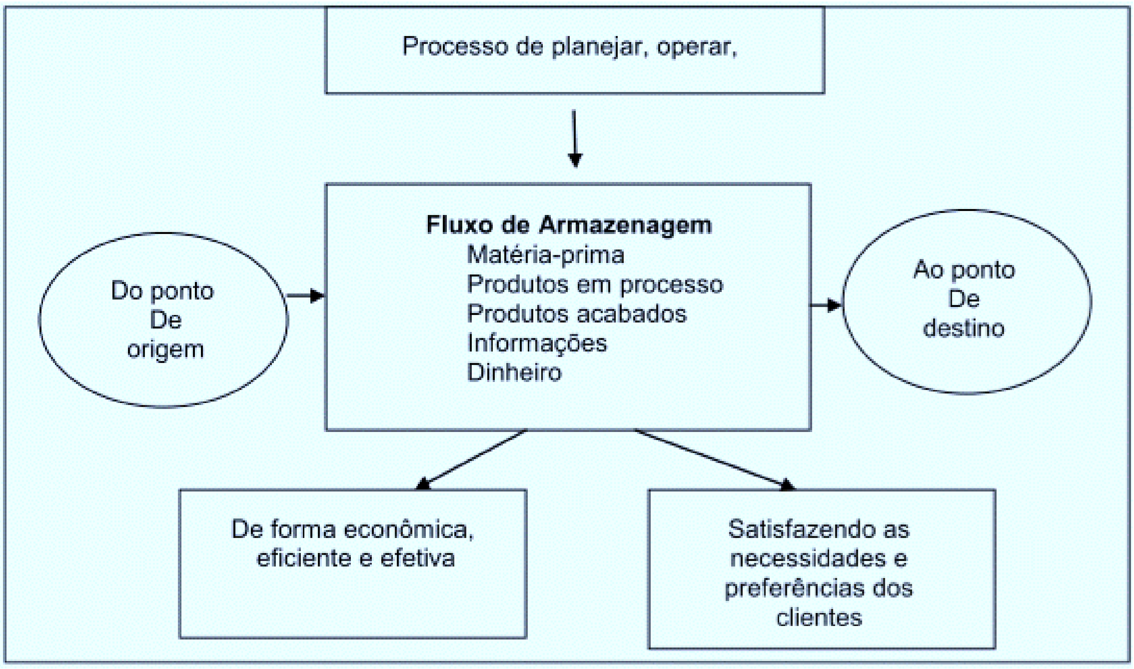
FUNDAMENTOS DE LOGÍSTICA

O que é

Ronald Ballou (2001) afirma que a logística é vital para as organizações, pois trata de todas atividades de movimentação e armazenagem que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como fluxos de informações que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço* adequados aos clientes a um custo razoável.

> * O Nível de Serviço pode ser definido como sendo a qualidade (prazo combinado/atendido, confiabilidade, integridade da carga, atendimento etc.) na ótica do cliente. Às vezes, face à necessidade de um Nível de Serviço melhor solicitado pelo cliente, este pode aceitar arcar com um custo maior. O Nível de Serviço deve ser estabelecido em contrato antes de se iniciar qualquer atividade, principalmente as atividades logísticas. Portanto, a primeira informação contratual que deve ser estabelecida com o cliente é qual o Nível de Serviço que ele deseja adquirir.

Novaes (2007) sintetiza este pensamento sobre Logística na figura a seguir.



Ballou complementa seu conceito, definindo que a Logística Empresarial estuda como a Administração pode prover melhor nível de rentabilidade no processo de pleno atendimento do mercado e satisfação completa ao cliente, com retorno garantido ao empreendedor, por meio de de planejamento, organização e controles efetivos para as atividades de armazenagem, programas de produção e entregas de produtos e serviços com fluxos facilitadores do sistema organizacional e mercadológico.

O *Council of Supply Chain Management Professionals* (CSCMP) segue a mesma linha de Ballou: logística é processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente e eficaz o fluxo (para a frente e reverso) e a armazenagem de produtos, bem como informações e serviços relacionados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor.

O CSPMP fornece uma visão abrangente das atividades de gerenciamento de logística: gerenciamento de transporte, gestão de frotas, armazenagem, manuseio de materiais, atendimento de pedidos, projeto da rede logística, gestão de estoque, planejamento de oferta/demanda e gestão dos prestadores de serviços logísticos terceirizados. Em graus variados, a função logística também inclui aquisições, planejamento e programação da produção, embalagem e montagem, e serviço ao cliente. Gestão de logística, portanto, é uma função integradora que coordena e otimiza todas as atividades de logística e as integra com outras funções, incluindo marketing, vendas, manufatura, finanças e tecnologia da informação.

A seguir, outras definições de Logística:

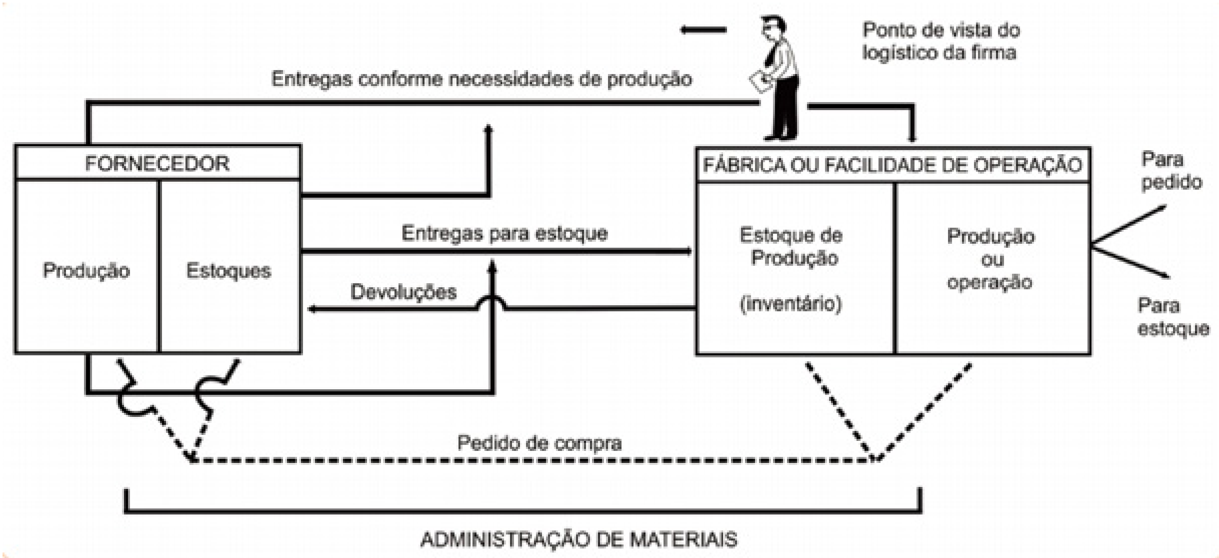
- Hamilton Pozo: processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, a movimentação e a armazenagem de materiais, peças e produtos acabados e, também, seus fluxos de informações através da organização e seus canais, de modo a poder maximizar as lucratividades presente e futura mediante atendimento dos pedidos a baixo custo e a plena satisfação do cliente.

- Sobral e Peci: processo de planejamento, implementação e controle eficiente e eficaz do fluxo e da armazenagem de mercadorias, serviços e informações relacionadas desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender às necessidades do cliente. Integra, coordena e controla a movimentação de materiais, o inventário de produtos acabados e as informações relacionadas (dos fornecedores), através de uma empresa para satisfazer às necessidades dos clientes.

- Petrônio Martins: processo de planejamento, implementação e controle da eficiência, e do custo efetivo relacionado ao fluxo de armazenagem de matéria-prima, material em processo e produto acabado, bem como do fluxo de informações do ponto de origem ao ponto de consumo com o objetivo de atender às exigências do cliente.

Percebe-se, pelas definições, que a logística constitui a maneira de lidar com materiais, desde matérias-primas até quando se transformam em produtos acabados em direção ao cliente final. Modernamente, envolve também as finanças no fluxo entre os parceiros e procura incrementar esse fluxo por meio de uma variedade de meios, como métodos, técnicas, modelos matemáticos, tecnologia da informação (TI) e softwares. Com as preocupações ambientais e sociais, a logística ampliou o fluxo de materiais, passando a envolver também o envio dos resíduos dos produtos dos clientes para o reprocessamento por parte dos fabricantes e fornecedores (logística reversa).

É comum pessoas confundirem administração de materiais com logística, por diversas razões. As áreas são muito próximas, e os conceitos que antes eram somente de administração de materiais hoje englobam situações logísticas. A logística de hoje agrega todas as atividades estudadas pela administração de materiais.

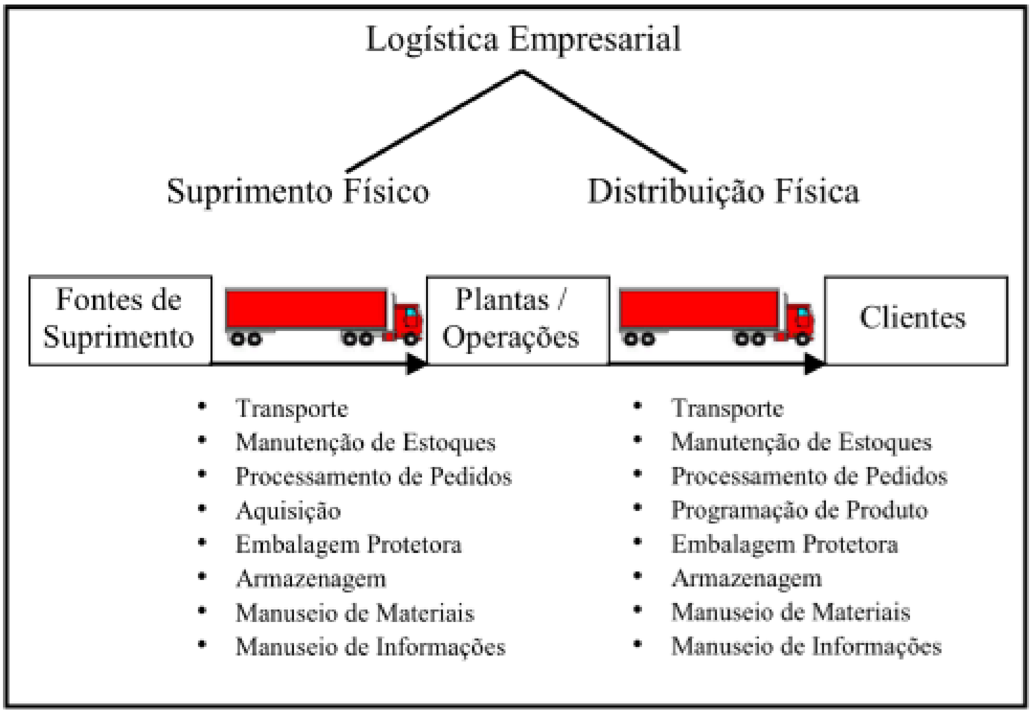


A antiga visão da logística concentrava-se no transporte e na distribuição física, mas atualmente envolve os métodos e modelos que permitem localizar estrutura física (fábricas, depósitos, armazéns centros de distribuição) gestão dos materiais e dos suprimentos e o planejamento, a programação e o controle da produção além das atividades de distribuição.

Para Ballou (2001), os componentes de gestão de um sistema logístico são o Suprimento Físico e a Distribuição Física (representados na figura a seguir).

O suprimento físico está focado na disponibilização de matérias-primas e insumos para empresa, destacando-se a relação com fornecedores, o planejamento e sistema de compras, a estocagem e o transporte. Assim, o suprimento físico refere-se à parte do sistema logístico no tocante à movimentação interna de materiais ou produtos, das fontes ao comprador.

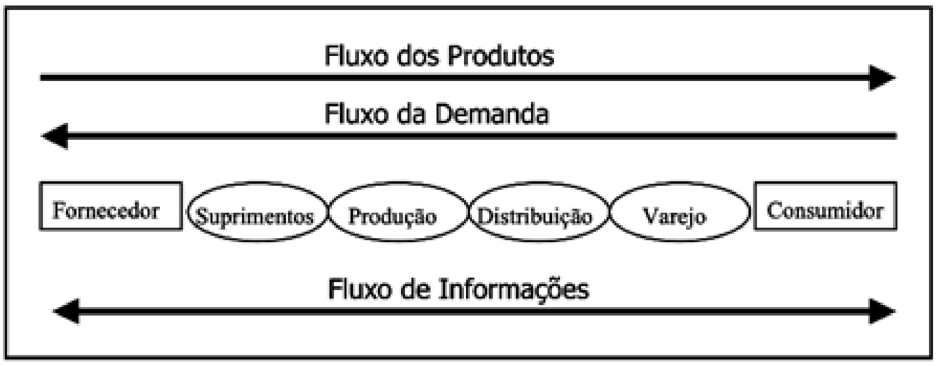
A distribuição física refere-se à parte de um sistema logístico que diz respeito à movimentação externa dos produtos, do vendedor ao cliente ou consumidor, ou seja, transporta e entrega algo "físico" ao cliente. Nesse processo pode existir atividade de estocagem para equilibrar a demanda.



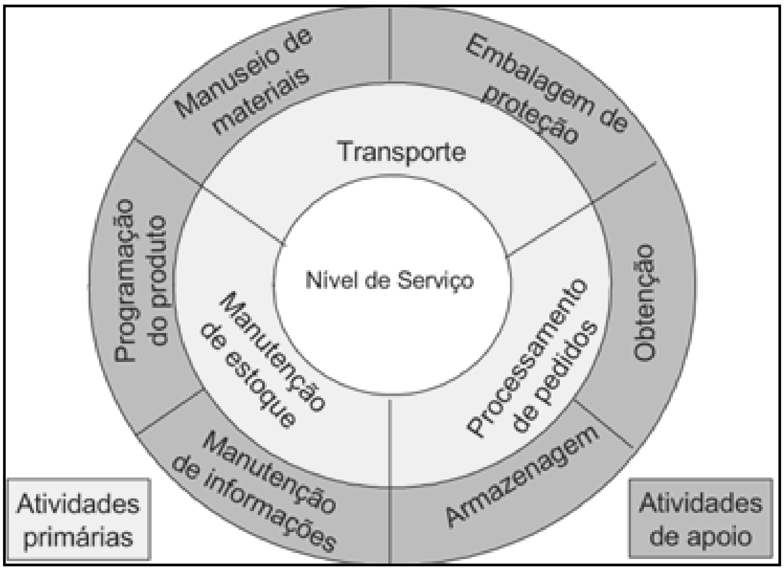
Fluxo logístico

Pozo (2010) define a Logística como um novo processo integrado de administração dos recursos financeiros, materiais e de informação referente ao pleno atendimento do cliente. Existem, portanto, três tipos de fluxos logísticos: os fluxos de informação, o fluxo físico e o fluxo financeiro.

- Fluxo de informação: refere-se ao controle dos dados técnicos e administrativos, de forma a acompanhar os materiais e processos de fabricação, bem como os fluxos físico, financeiro e dados comerciais sobre os produtos e seus mercados em toda a cadeia de abastecimento.
- Fluxo físico: possui dupla dimensão – o deslocamento físico dos produtos (formas de transporte) e as intervenções humanas de apoio (controle de carga e descarga, preparação de pedidos, manutenção de estoques etc.).
- Fluxo financeiro: refere-se às atividades de movimentação financeira decorrente das operações logísticas.



Atividades: primárias e de apoio (secundárias)



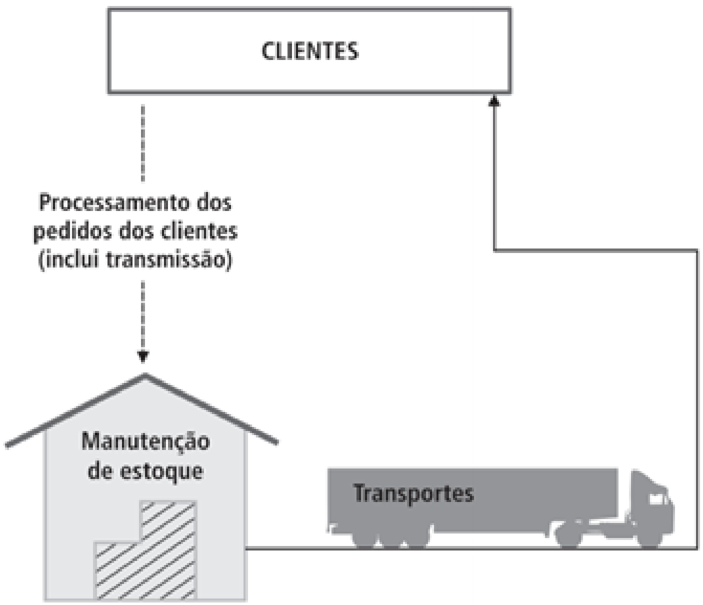
Conforme Ballou, a atividade logística deve ser vista por meio de duas grandes categorias, denominadas **Primárias** e de **Apoio**.

A denominação de atividade **Primária** identifica aquelas que são de importância fundamental para a obtenção dos objetivos logísticos de custo e nível de serviço que o mercado deseja. Estao representadas na figura ao lado como **Transportes, Manutenção de Estoques e Processamento de Pedidos.** Elas são consideradas primárias porque são fundamentais para cumprir a missão da organização, contribuem com a maior parcela do custo total da Logística e são essenciais para a coordenação e para o cumprimento da tarefa logística.

As atividades consideradas de **Apoio** são aquelas, adicionais, que dão suporte ao desempenho das atividades primárias, para que possamos ter sucesso na empreitada organizacional, que é manter e criar clientes com pleno atendimento do mercado e satisfação total do acionista em receber seu lucro. Estão descritas na figura como **Armazenagem, Suprimentos** (obtenção), **Manuseio de materiais, Embalagem, Planejamento** (programação do produto) **e Sistema de informações** (manutenção de informações).

Atividades Primárias

Transporte: é uma das atividades logísticas mais importantes, simplesmente porque ela absorve, em média, de um a dois terços dos custos logísticos. É essencial, porque nenhuma organização moderna pode operar sem providenciar a movimentação de suas matérias-primas ou de seus produtos acabados para serem levados, de alguma forma, até ao consumidor final. Ele refere-se aos vários modelos disponíveis para se movimentar matéria-prima, materiais, produtos e serviços, e os modais utilizados são: rodoviário, ferroviário, hidroviário, dutoviário e o aeroviário.



Manutenção de estoques: busca atingir um grau razoável de disponibilidade do produto em face de sua demanda (os estoques agem como amortecedores entre a oferta e a demanda). A grande preocupação da administração de estoques envolve manter seus níveis os mais baixos possível, e ao mesmo tempo prover a disponibilidade desejada pelos clientes. Os estoques, em média, são responsáveis por aproximadamente um a dois terços dos custos logísticos. Enquanto o transporte adiciona valor de lugar ao produto, o estoque agrega valor de tempo.

Processamento de pedidos: sua importância deriva do fato de ser um elemento crítico em termos do tempo necessário para levar bens e serviços aos clientes, em relação, principalmente, à perfeita administração dos recursos logísticos disponíveis. Dá partida ao processo de movimentação de materiais e produtos bem como a entrega desses serviços.

Atividades de Apoio

Armazenagem: envolve a administração dos espaços necessários para manter os materiais estocados, que podem ser internamente, na fábrica, como em locais externos, mais próximos dos clientes. Essa ação envolve fatores como localização, dimensionamento de área, arranjo físico, equipamentos de movimentação, recuperação do estoque, projeto de docas ou baías de atracação, necessidades de recursos financeiros e humanos.

Manuseio de materiais: está associado com a armazenagem e também à manutenção dos estoques. Essa atividade envolve a movimentação de materiais no local de estocagem, que pode ser tanto estoques de matéria-prima como de produtos acabados. Pode ser a transferência de materiais do estoque para o processo produtivo ou deste para o estoque de produtos acabados. Pode ser também a transferência de um depósito para outro.

Embalagem: tem como objetivo movimentar produtos com toda a proteção e sem danificá-los além do economicamente razoável. Um bom projeto de embalagem do produto auxilia a garantir perfeita e econômica movimentação sem desperdícios. Além disso, dimensões adequadas de empacotamento encorajam manuseio e armazenagem eficientes.

Suprimentos: proporciona ao produto ficar disponível, no momento exato, para ser utilizado pelo sistema logístico. É o procedimento de avaliação e da seleção das fontes de fornecimento, da definição das quantidades a serem adquiridas, da programação das compras e da forma pela qual o produto é comprado. É uma área importantíssima de apoio logístico e, também, um setor de obtenção de enormes reduções de custos da organização.

Planejamento: refere-se primariamente às quantidades agregadas que devem ser produzidas bem como quando, onde e por quem devem ser fabricadas. É a base que servirá de informação à programação detalhada da produção dentro da fábrica. É o evento que permitirá o cumprimento dos prazos exigidos pelo mercado.

Sistema de informações: é a função que permitirá o sucesso da ação logística dentro de uma organização para que ela possa operar eficientemente. São as informações necessárias de custo, procedimentos e desempenho essenciais para correto planejamento e controle logístico. Portanto, uma base de dados bem estruturados, com informações importantes sobre os clientes, sobre os volumes de vendas, sobre os padrões de entregas e sobre os níveis dos estoques e das disponibilidades físicas e financeiras que servirão como base de apoio a uma administração eficiente e eficaz das atividades primárias e de apoio do sistema logístico.

Cadeia de Suprimentos

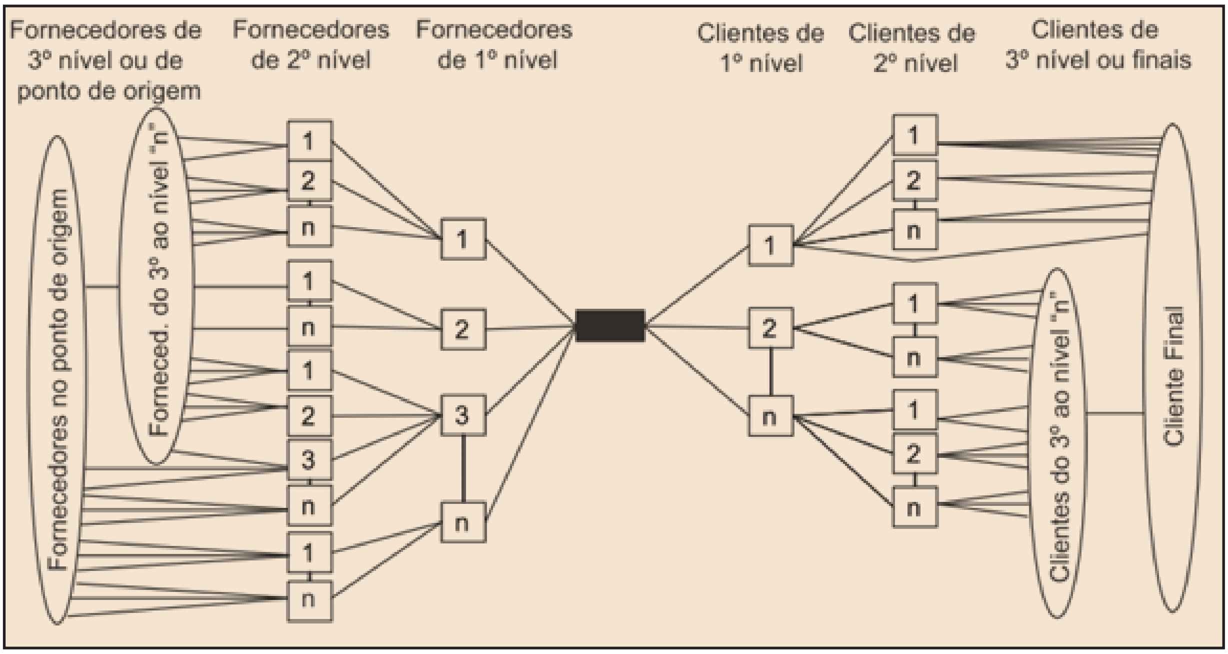
No passado, a logística cuidava somente do transporte e distribuição fisica. Hoje envolve métodos e modelos para localizar estruturas fisicas - como fabricas, depósitos, armazéns, centros de distribuição - bem como de materiais e suprimentos, envolvendo também planejamento, programação e controle da produção, além das atividades tradicionais de distribuição. Daí, a enorme importância da **Gestão da Cadeia de Suprimentos** (Supply Chain Management - SCM), desde os fornecedores até os consumidores finais.

A estrutura de uma cadeia de suprimentos é composta por todas as empresas que, de alguma forma, participam do processo produtivo. A dimensão de uma cadeia de suprimentos será definida pela quantidade de membros que a complexidade do processo produtivo exigir para ser realizado.

A Cadeia, portanto, é o conjunto de organizações, cujos processos, atividades, produtos e serviços são articulados entre si como elos de uma mesma corrente, numa sequência lógica progressiva ao longo de todo o processo produtivo de determinado produto ou serviço. Envolve todas as fases do ciclo produtivo, desde o fornecimento de insumos básicos até a chegada do produto ou serviço ao consumidor, cliente ou usuário final, bem como as respectivas organizações que pertencem e constituem os chamados segmentos da cadeia.

O gerenciamento de cadeia de suprimentos integra a gestão de fornecimento e demanda entre as companhias que se relacionam, envolvendo a coordenação e colaboração com parceiros, que podem ser fornecedores, distribuidores, prestadores de serviços (operadores logísticos) e clientes. O desafio é fazer com que todos os membros da cadeia de relacionamentos trabalhem de modo integrado.

O objetivo básico na SCM é maximizar e tornar realidade as potenciais sinergias entre as partes da cadeia produtiva, de forma a atender ao consumidor final mais eficientemente por meio da redução dos custos. Lambert (1998) mostra a estrutura da rede de uma cadeia de suprimentos (figura a seguir).



De acordo com Meindl (2006), a visão do Supply Chain evoluiu ao longo dos anos, o que pode ser representado pelas quatro fases de seu desenvolvimento:

1. Visão Departamental (...1960) – as atividades eram divididas em departamentos, estoques altos para amortecer a falta de sincronização, controles departamentais refletindo uma visão local, falta de visão de toda a cadeia, indicadores de desempenho específicos ao departamento e visão de curto prazo.

2. Visão Funcional (1960-1980) – as atividades eram aglutinadas visando redução de custos, visão de negócio ainda interno, baixa visão de toda a cadeia, sistemas locais não integrados, indicadores específicos de desempenho à função e visão de curto prazo.

3. Visão da Cadeia Interna (1980-1990) – as atividades eram desenhadas visando atender a cadeia interna, integração tática, foco em processos eficientes, programas internos integrados em suas interfaces, planejamento de médio prazo e decisões baseadas no histórico passado.

4. Visão da Cadeia Logística Integrada (século XXI) – as atividades eram desenhadas visando atender a cadeia interna, integração tática, foco em processos eficientes, sistemas internos integrados em suas interfaces, planejamento em médio prazo e decisões baseadas no histórico passado.

Os melhores relacionamentos organizacionais são parcerias verdadeiras que normalmente satisfazem alguns critérios (Bowersox e Closs, 2001):

- Excelência individual: aqui parte do princípio que os parceiros são fortes, desta forma, tem condições de contribuir para o bom relacionamento. Seu objetivo é buscar oportunidades futuras;

- Importância: nesse fator, o relacionamento atende a objetivos estratégicos importantes dos parceiros. Possuem metas de longo prazo, portanto, o relacionamento desempenha papel-chave;

- Interdependência: os parceiros precisam um do outro. São possuidores de ativos e habilidades complementares;

- Investimentos: os parceiros investem um no outro, demonstrando seus respectivos interesses no relacionamento mútuo. Vale destacar que eles demonstram sinais tangíveis de comprometimento;

- Informação: a comunicação tende a ser aberta. Compartilham as informações necessárias para que o relacionamento funcione;

- Integração: desenvolvem vínculos e modos de operação compartilhados para que possam trabalhar em conjunto sem problemas;

- Institucionalização: aqui recebe um status formal, com responsabilidades e processos decisórios bem estabelecidos e;

- Integridade: há um comportamento digno em relação ao outro, o que só faz aumentar a confiança mútua.

Hamilton Pozo recomenda cinco passos para a obtenção de melhores resultados na SCM:

1. Integração da Infraestrutura com Clientes e Fornecedores: a integração de sistemas de informações, principalmente computacionais, e o crescente uso de sistemas como o Electronic Data Interchange (EDI) entre fornecedores, clientes e operadores logísticos têm permitido a flexibilização do atendimento ao cliente e a forte redução de custos. Essas práticas têm proporcio- nado trabalhar com entregas just-in-time e diminuir os níveis gerais de estoques.

2. Reestruturação do número de fornecedores e clientes: significa reestruturar, normalmente, através da redução do número de fornecedores e clientes, construindo e aprofundando as relações de parceria com o conjunto de empresas com as quais, realmente, se deseja desenvolver um relacionamento colaborativo e forte que proporcione uma ação sinergética.

3. Desenvolvimento integrado do produto: o envolvimento dos fornecedores desde os estágios iniciais do desenvolvimento de novos produtos (Early Supplier Involvement) tem proporcionado, principalmente, uma redução no tempo e nos custos de desenvolvimento dos produtos e, principalmente, atendendo os requisitos reais do cliente.

4. Desenvolvimento logístico dos produtos: permite que a concepção dos produtos seja projetada visando seu desempenho logístico dentro da cadeia de suprimentos, visualizando as reduções de custo em todo seu processo e facilidades de atendimento do cliente.

5. Cadeia estratégia produtiva: é a estruturação estratégica e a compatibilização dos fluxos da cadeia de suprimentos da empresa e controle das medidas de desempenho atreladas aos objetivos de toda a cadeia produtiva.

A implementação de parcerias não é tão simples, custa caro em termos financeiros, de tempo e disposição mental dos agentes. Nem todos os relacionamentos entre fornecedor/empresa devem ser baseados em parcerias – não são pertinentes em todas as situações. Hong (1999) identifica alguns efeitos negativos derivados dessas dificuldades apontadas: 1) falta de alinhamento entre os objetivos de negócio; 2) não equalização de tamanho e importância diferente das empresas; 3) não definir o melhor escopo dos processos; 4) falha na cooperação e coordenação; 5) ineficiência ao lidar com conflitos; 6) falta de consciência perante as percepções diferentes de ganho, isso pode gerar inveja dentro da cadeia de relacionamentos.

Uso de Tecnologia

Como ferramenta, a logística utiliza (entre outros):

ERP (Enterprise Resource Planning ou SIGE) – Sistemas Integrados de Gestão Empresarial, são sistemas de informação que integram todos os dados e processos de uma organização em um único sistema. A integração pode ser vista sob a perspectiva funcional (sistemas de: finanças, contabilidade, recursos humanos, fabricação, marketing, vendas, compras, etc) e sob a perspectiva sistémica (sistema de processamento de transações, sistemas de informação, sistemas de apoio a decisão, etc).

MRP (Material Requirement Planning) – planeamento das necessidades de materiais, é um sistema computadorizado de controle de inventário e produção que assiste a otimização da gestão

de forma a minimizar os custos, mas mantendo os níveis de material adequados e necessários para os processos produtivos da empresa.

WMS (Warehouse Management System) – sistema de automação e controle de depósitos, armazéns e linhas de produção. O WMS é uma parte importante da cadeia de suprimentos (ou supply chain) e fornece a rotação dirigida de stocks, diretivas inteligentes de picking, consolidação automática e cross-docking para maximizar o uso do valioso espaço do armazéns.

TMS (Transportation Management System) – o sistema de gerenciamento de transportes é um software para melhoria da qualidade e produtividade de todo o processo de distribuição. Este sistema permite controlar toda a operação e gestão de transportes de forma integrada. O sistema é desenvolvido em módulos que podem ser adquiridos pelo cliente, consoante as suas necessidades.

NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS PATRIMONIAIS

Legislação aplicável

Na Administração Pública, as operações inerentes ao controle patrimonial estão amparadas em legislações bastante difusas e, por isso, de difícil compilação.

- Código Civil: nos artigos 79 a 103, define as diferentes classes de bens (imóveis, móveis, fungíveis, consumíveis, públicos, etc.)
- IN 205/88 - Instrução Normativa nº 205/1988, da Secretaria de Administração Pública da Presidência da República (SEDAP): principal instrumento que rege o controle de material, tanto de consumo, quanto permanente, na Administração Pública Federal.
- Decreto 99.658/90: regula o reaproveitamento, a movimentação, a alienação e outras formas de desfazimento de material no âmbito da Administração Pública Federal.
- Portaria n° 448/2002, da Secretaria do Tesouro Nacional do Ministério da Fazenda: faz a distinção entre Materiais de Consumo e Materiais Permanentes.
- Lei 8.666/90: institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.
- Decreto-Lei nº 200/1967: dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências.
- Lei n° 4.320/1964: estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal.

Outros manuais e normativos: Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público; resoluções do Conselho Federal de Contabilidade; normativos da Receita Federal.

Recursos Patrimoniais

A IN 205/88 define material como “Designação genérica de equipamentos, componentes, sobressalentes, acessórios, veículos em geral, matérias-primas e outros itens empregados ou passíveis de emprego nas atividades das organizações públicas federais, independente de qualquer fator, bem como, aquele oriundo de demolição ou desmontagem, aparas, acondicionamentos, embalagens e resíduos economicamente aproveitáveis”.

Material é, em suma, todo bem que pode ser contado, registrado e que tem por função atender às necessidades de produção ou de prestação de serviço de uma organização pública ou privada.

Conforme Pozo (2010), os recursos patrimoniais de uma organização compreendem instalações, máquinas, equipamentos e veículos que fazem possível sua existência, ou seja, sua operação. São todos os bens necessários para a empresa operar, criar valor e proporcionar satisfação ao cliente. Os recursos patrimoniais, na análise contábil da empresa, fazem parte do ativo imobilizado.

Essa definição faz uma clara distinção entre os recursos patrimoniais (imóveis e materiais de natureza duradoura dentro da organização) e os demais materiais de natureza transitória (matérias-primas, produtos acabados, etc.).

Recursos patrimoniais: pertencem ao ativo imobilizado, que é composto por bens e direitos de natureza permanente que são utilizados para a manutenção das atividades normais da empresa, servindo à sua estrutura. A empresa não pretende vender esses bens, ou seja, não há intenção de transformá-los em dinheiro no curto prazo. Exemplos: terrenos, imóveis, equipamentos, móveis, veículos, ferramentas. – Podem ser móveis ou imóveis (patrimônio mobiliário ou imobiliário).
Demais bens materiais: são os estoques que pertencem ao ativo circulante, aquele que está constantemente em giro, movimento, circulação. É composto por bens e direitos que a empresa consegue realizar (transformar) em dinheiro até o final do exercício seguinte (no curto prazo). Exemplos: estoques de matérias-primas, de produtos em fabricação, de produtos acabados.

A Portaria nº 448/2002, da Secretaria do Tesouro Nacional do Ministério da Fazenda, corrobora essa visão ao fazer a distinção entre Materiais de Consumo e Materiais Permanentes.

1. Material de Consumo = aquele que, em razão de seu uso corrente e da definição da Lei n. 4.320/64, perde normalmente sua identidade física e/ou tem sua utilização limitada a dois anos;

2. Material Permanente = aquele que, em razão de seu uso corrente, não perde a sua identidade física, e/ou tem uma durabilidade superior a dois anos. Para o correto enquadramento, a mesma Portaria n° 448 define a adoção de cinco condições excludentes para a identificação do material permanente, sendo classificado como material de consumo aquele que se enquadrar em um ou mais itens dos que se seguem:

I – Durabilidade: quando o material em uso normal perde ou tem reduzidas as suas condições de funcionamento, no prazo máximo de dois anos;

II – Fragilidade: material cuja estrutura esteja sujeita a modificação, por ser quebradiço ou deformável, caracterizando-se pela irrecuperabilidade e/ou perda de sua identidade;

III – Perecibilidade: material sujeito a modificações (químicas ou físicas) ou que se deteriora ou perde sua característica normal de uso;

IV – Incorporabilidade: quando destinado à incorporação a outro bem, não podendo ser retirado sem prejuízo das características do principal;

V – Transformabilidade: quando adquirido para fim de transformação.

Verificadas as condições acima citadas, outro parâmetro que complementa a definição final da classificação é **se o bem está sendo adquirido especificamente para compor o acervo patrimonial da Instituição** - nestas circunstâncias, este material deve ser classificado sempre como um bem permanente.

Em suma, os Recursos Patrimoniais (ou bens patrimoniais) representam o conjunto de bens imóveis e móveis que diferem dos demais recursos materiais pelos seguintes motivos:

- Possuem natureza relativamente permanente;
- São utilizados na operacionalização da produção;
- São adquiridos esporadicamente;
- Sofrem desgaste de uso e obsolescência;
- Necessitam de manutenção.
- Seu objetivo não é ser colocado à venda/comercialização.

Os três tipos de alterações mais frequentes nos recursos patrimoniais são:

- Adição: aquisição de unidade/equipamento novo, ou ampliação de um ativo já existente. Ex: construção de um prédio novo.
- Benfeitoria: melhoria de um item para melhorar a produção. Ex: reforma de uma fábrica.
- Substituição: troca de um item por outro de mesmo tipo por motivo de modernização. Ex: maquinário mais moderno no lugar de outro obsoleto.

Administração de Recursos patrimoniais

A Administração de Recursos Patrimoniais é a atividade administrativa que visa à preservação e à defesa dos bens patrimoniais de uma organização, em caráter permanente, a fim de acompanhar a posição físico-financeira do ativo imobilizado de cada unidade administrativa, voltando-se especialmente à verificação da localização, do estado de conservação, da utilização e dos prazos de garantia e manutenção.

A administração patrimonial engloba as atividades de recepção, registro, controle, conservação, e desfazimento dos bens pertencentes à instituição. Para a eficácia do controle patrimonial é fundamental a atualização constante dos registros de entrada, atualização, movimentação e saída de bens do acervo patrimonial.

A seguir, analisaremos essas principais atividades, tomando por base os capítulos da IN 205/88.

IN 205/88

DA AQUISIÇÃO

2. As compras de material, para reposição de estoques e/ou para atender necessidade específica de qualquer unidade, deverão, em princípio, ser efetuadas através do Departamento

de Administração, ou de unidade com atribuições equivalentes ou ainda, pelas correspondentes repartições que, no território nacional, sejam projeções dos órgãos setoriais ou seccionais, (delegacias, distritos, etc.).

RACIONALIZAÇÃO

2.1. É recomendável que as unidades supracitadas centralizem as aquisições de material de uso comum, a fim de obter maior economicidade, evitando-se a proliferação indesejável de outros setores de compras.

2.2. A descrição do material para o Pedido de Compra deverá ser elaborada através dos métodos:

> 2.2.1. Descritivo, que identifica com clareza o item através da enumeração de suas características físicas, mecânicas, de acabamento e de desempenho, possibilitando sua perfeita caracterização para a boa orientação do processo licitatório e deverá ser utilizada com absoluta prioridade, sempre que possível;
>
> 2.2.2. Referencial, que identifica indiretamente o item, através do nome do material, aliado ao seu símbolo ou número de referência estabelecido pelo fabricante, não representando necessariamente preferência de marca.

2.3. Quando se tratar de descrição de material que exija maiores conhecimentos técnicos, poderão ser juntados ao pedido os elementos necessários, tais como: modelos, gráficos, desenhos, prospectos, amostras, etc.

2.4. Todo pedido de aquisição só deverá ser processado após verificação da inexistência, no almoxarifado, do material solicitado ou de similar, ou sucedâneo que possa atender às necessidades do usuário.

2.5. Deve ser evitada a compra volumosa de materiais sujeitos, num curto espaço de tempo, à perda de suas características normais de uso, também daqueles propensos ao obsoletismo (por exemplo: gêneros alimentícios, esferográficas, fitas impressoras em geral, corretivos para datilografia, papel carbono e impressos sujeitos serem alterados ou suprimidos, etc.).

DO RECEBIMENTO E ACEITAÇÃO

3. Recebimento é o ato pelo qual o material encomendado é entregue ao órgão público no local previamente designado, não implicando em aceitação. Transfere apenas a responsabilidade pela guarda e conservação do material, do fornecedor ao órgão recebedor. Ocorrerá nos almoxarifados, salvo quando o mesmo não possa ou não deva ali ser estocado ou recebido, caso em que a entrega se fará nos locais designados. Qualquer que seja o local de recebimento, o registro de entrada do material será sempre no Almoxarifado.

3.1. O recebimento, rotineiramente, nos órgãos sistêmicos, decorrerá de:

a) compra;
b) cessão;
c) doação;
d) permuta;
e) transferência; ou
f) produção interna.

3.2. São considerados documentos hábeis para recebimento, em tais casos rotineiros:

a) Nota Fiscal, Fatura e Nota fiscal/Fatura;
b) Termo de Cessão/Doação ou Declaração exarada no processo relativo à Permuta;
c) Guia de Remessa de Material ou Nota de Transferência; ou
d) Guia de Produção.

3.2.1. Desses documentos constarão, obrigatoriamente: descrição do material, quantidade, unidade de medida, preços (unitário e total).

3.3. Aceitação é a operação segundo a qual se declara, na documentação fiscal, que o material recebido satisfaz às especificações contratadas.

3.3.1. O material recebido ficará dependendo, para sua aceitação, de:

a) conferência; e, quando for o caso;
b) exame qualitativo.

3.4. O material que apenas depender de conferência com os termos do pedido e do documento de entrega, será recebido e aceito pelo encarregado do almoxarifado ou por servidor designado para esse fim.

3.5. Se o material depender, também, de exame qualitativo, o encarregado do almoxarifado, ou servidor designado, indicará esta condição no documento de entrega do fornecedor e solicitará ao Departamento de Administração ou à unidade equivalente esse exame, para a respectiva aceitação.

3.6. O exame qualitativo poderá ser feito por técnico especializado ou por comissão especial, da qual, em princípio, fará parte o encarregado do almoxarifado.

3.7. Quando o material não corresponder com exatidão ao que foi pedido, ou ainda, apresentar faltas ou defeitos, o encarregado do recebimento providenciará junto ao fornecedor a regularização da entrega para efeito de aceitação.

Outros aspectos relevantes do Recebimento - Lei 8666/93

Art. 15 , § 8º O recebimento de material de valor superior ao limite estabelecido no art. 23 desta Lei, para a modalidade de convite (R$ 80.000,00) deverá ser confiado a uma comissão de, no mínimo, 3 (três) membros.

Art. 73. Executado o contrato, o seu objeto será recebido:

I – em se tratando de obras e serviços:

a) provisoriamente, pelo responsável por seu acompanhamento e fiscalização, mediante termo circunstanciado, assinado pelas partes em até 15 (quinze) dias da comunicação escrita do contratado;

b) definitivamente, por servidor ou comissão designada pela autoridade competente, mediante termo circunstanciado, assinado pelas partes, após o decurso do prazo de observação, ou vistoria que comprove a adequação do objeto aos termos contratuais, observado o disposto no art. 69 desta Lei;

II – em se tratando de compras ou locação de equipamentos:

a) provisoriamente, para efeito de posterior verificação da conformidade do material com a especificação;

b) definitivamente, após a verificação da qualidade e quantidade do material e consequente aceitação.

§ 1º Nos casos de aquisição de equipamentos de grande vulto, o recebimento far-se-á mediante termo circunstanciado e, nos demais, mediante recibo.

§ 2º O recebimento provisório ou definitivo não exclui a responsabilidade civil pela solidez e segurança da obra ou serviço, nem a ético-profissional pela perfeita execução do contrato, dentro dos limites estabelecidos pela lei ou pelo contrato.

Art. 74. Poderá ser dispensado o recebimento provisório nos seguintes casos:

I – gêneros perecíveis e alimentação preparada;

II – serviços profissionais;

III – obras e serviços de valor até o previsto no art. 23, inciso II, alínea "a", desta Lei, desde que não se componham de aparelhos, equipamentos e instalações sujeitos à verificação de funcionamento e produtividade.

Parágrafo único. Nos casos deste artigo, o recebimento será feito mediante recibo.

Tombamento

Tombamento é a operação de registro, oficialização de que um bem está sob a tutela do Estado. É o procedimento administrativo que consiste em cadastrar o bem adquirido, discriminando as características, especificações, valor de aquisição e demais informações.

O tombamento, portanto, envolve a escrituração - o processo de inclusão do bem através da sua identificação e valor, no acervo do órgão. A incorporação do bem é realizada por lançamento contábil no sistema utilizado pela Administração Pública, após registros de entrada nos sistemas de gerenciamento do Almoxarifado e do Patrimônio.

O Tombamento dos materiais permanentes é normalmente executado pelo almoxarifado, atribuindo-se a cada material um número de registro patrimonial sequencial, individualizando cada um dos bens. Esta determinação atende à IN 205/88:

7.13. Para efeito de identificação e inventário os equipamentos e materiais permanentes receberão números sequenciais de registro patrimonial.

A modalidade do tombamento é escolhida conforme a documentação referente ao bem permanente, que indica a fonte de recursos e a origem física do bem.

• **Aquisição** – modalidade de tombamento realizada quando o bem é adquirido através de recursos orçamentários ou extraorçamentários.

• **Comodato e Cessão** – são denominações dadas ao empréstimo gratuito de um bem permanente que deve ser restituído após determinado prazo.

• **Doação** – transferência da propriedade de bens permanentes sem ônus.

• **Fabricação** – quando o bem for fabricado por alguma unidade institucional.

• **Incorporação** – quando não é possível identificar a origem dos recursos de um bem que se encontre há pelo menos dois exercícios (anos) no acervo do órgão.

Os bens podem ser:

Controlados: material sujeito a tombamento, que requer controle rigoroso de uso e responsabilidade pela sua guarda e conservação;

Relacionados (relação-carga): material dispensado de tombamento, porém sujeito a controle simplificado, por ser de pequeno valor econômico, pequena dimensão, mobilidade, valor artístico etc.

Logo após o processo de tombamento, ocorre a afixação de plaqueta com o número patrimonial (naqueles bens em que é possível a afixação), sendo executada pelo responsável pelo controle patrimonial na unidade. A plaqueta de patrimônio deve ser afixada em local bem visível e de fácil acesso, conforme a IN 205/88.

> 7.13.1. O número de registro patrimonial deverá ser aposto ao material, mediante gravação, fixação de plaqueta ou etiqueta apropriada.
>
> *7.13.2. Para o material bibliográfico, o número de registro patrimonial poderá ser aposto mediante carimbo*.

Caso ocorra o extravio de um bem patrimonial, independente da apuração através do processo administrativo, o bem adquirido para reposição receberá uma nova numeração. O antigo bem será descarregado.

DA ARMAZENAGEM

4. A armazenagem compreende a guarda, localização, segurança e preservação do material adquirido, a fim de suprir adequada mente as necessidades operacionais das unidades integrantes da estrutura do órgão ou entidade.

4.1. Os principais cuidados na armazenagem, dentre outros são:

a) os materiais devem ser resguardados contra o furto ou roubo, e protegidos contra a ação dos perigos mecânicos e das ameaças climáticas, bem como de animais daninhos;

b) os materiais estocados há mais tempo devem ser fornecidos em primeiro lugar, (primeiro a entrar, primeiro a sair - PEPS), com a finalidade de evitar o envelhecimento do estoque;

c) os materiais devem ser estocados de modo a possibilitar uma fácil inspeção e um rápido inventário;

d) os materiais que possuem grande movimentação devem ser estocados em lugar de fácil acesso e próximo das áreas de expedição e o material que possui pequena movimentação deve ser estocado na parte mais afastada das áreas de expedição;

e) os materiais jamais devem ser estocados em contato direto com o piso. É preciso utilizar corretamente os acessórios de estocagem para os proteger;

f) a arrumação dos materiais não deve prejudicar o acesso as partes de emergência, aos extintores de incêndio ou à circulação de pessoal especializado para combater a incêndio (Corpo de Bombeiros);

g) os materiais da mesma classe devem ser concentrados em locais adjacentes, a fim de facilitar a movimentação e inventário;

h) os materiais pesados e/ou volumosos devem ser estocados nas partes inferiores das estantes e porta-estrados, eliminando-se os riscos de acidentes ou avarias e facilitando a movimentação;

i) os materiais devem ser conservados nas embalagens originais e somente abertos quando houver necessidade de fornecimento parcelado, ou por ocasião da utilização;

j) a arrumação dos materiais deve ser feita de modo a manter voltada para o lado de acesso ao local de armazenagem a face da embalagem (ou etiqueta) contendo a marcação do item, permitindo a fácil e rápida leitura de identificação e das demais informações registradas;

l) quando o material tiver que ser empilhado, deve-se atentar para a segurança e altura das pilhas, de modo a não afetar sua qualidade pelo efeito da pressão decorrente, o arejamento (distância de 70 cm aproximadamente do teto e de 50 cm aproximadamente das paredes).

1.4.4. *DA REQUISIÇÃO E DISTRIBUIÇÃO*

5. As unidades integrantes das estruturas organizacionais dos órgãos e entidades serão supridas exclusivamente pelo seu almoxarifado.

5.1. Distribuição é o processo pelo qual se faz chegar o material em perfeitas condições ao usuário.

5.1.1. São dois os processos de fornecimento:

a) por Pressão;

b) por Requisição.

5.1.2. O fornecimento por Pressão é o processo de uso facultativo, pelo qual se entrega material ao usuário mediante tabelas de provisão previamente estabelecidas pelo setor competente,

e nas épocas fixadas, independentemente de qualquer solicitação posterior do usuário. Essas tabelas são preparadas normalmente, para:

a) material de limpeza e conservação;

b) material de expediente de uso rotineiro;

c) gêneros alimentícios.

5.1.3. O fornecimento por Requisição é o processo mais comum, pelo qual se entrega o material ao usuário mediante apresentação de uma requisição (pedido de material) de uso interno no órgão ou entidade.

5.2 As requisições/fornecimentos deverão ser feitos de acordo com:

a) as tabelas de provisão;
b) catálogo de material, em uso no órgão ou entidade.

5.3 As quantidades de materiais a serem fornecidos deverão ser controladas, levando-se em conta o consumo médio mensal dessas unidades usuárias, nos 12 (doze) últimos meses.

5.4. Nas remessas de material para unidades de outras localidades, o setor remetente, quando utilizar transporte de terceiros, deverá atentar para o seguinte:

a) grau de fragilidade ou perecibilidade do material;

b) meio de transporte mais apropriado;

c) valor do material, para fins de seguro pela transportadora; e

d) nome e endereço detalhado do destinatário de forma a facilitar o desembaraço da mercadoria ou a entrega direta a esse destinatário.

5.5. A guia de remessa de material (ou nota de transferência), além de outros dados informativos julgados necessários, deverá conter:

a) descrição padronizada do material;

b) quantidade;

c) unidade de medida;

d) preços (unitário e total);

e) número de volumes;

f) peso;

g) acondicionamento e embalagem; e

h) grau de fragilidade ou perecibilidade do material.

5.6. O remetente comunicará, pela via mais rápida, a remessa de qualquer material, e o destinatário, da mesma forma, acusará o recebimento.

5.7. Para atendimento das requisições de material cujo estoque já se tenha exaurido, caberá ao setor de controle de estoques encaminhar o respectivo pedido de compra ao setor competente para as devidas providências.

DA CARGA E DESCARGA

6. Para fins desta I.N., considera-se:

a) carga - a efetiva responsabilidade pela guarda e uso de material pelo seu consignatário;
b) descarga - a transferência desta responsabilidade.

6.1. Toda movimentação de entrada e saída de carga deve ser objeto de registro, quer trate de material de consumo nos almoxarifados, quer trate de equipamento ou material permanente em uso pelo setor competente. Em ambos os casos, a ocorrência de tais registros está condicionada à apresentação de documentos que os justifiquem.

6.2. O material será considerado em carga, no almoxarifado, com o seu registro, após o cumprimento das formalidades de recebimento e aceitação.

6.3. Quando obtido através de doação, cessão ou permuta, o material será incluído em carga, à vista do respectivo termo ou processo.

6.4. A inclusão em carga do material produzido pelo órgão sistêmico será realizada à vista de processo regular, com base na apropriação de custos feita pela unidade produtora ou, à falta destes, na valoração efetuada por comissão especial, designada para este fim.

6.5. O valor do bem produzido pelo órgão sistêmico será igual à soma dos custos estimados para matéria-prima, mão-de-obra, desgaste de equipamentos, energia consumida na produção, etc.

6.5. 1. A descarga, que se efetivará com a transferência de responsabilidade pela guarda do material:

a) deverá, quando viável, ser precedida de exame do mesmo, realizado, por comissão especial;

b) será, como regra geral, baseada em processo regular, onde constem todos os detalhes do material (descrição, estado de conservação, preço, data de inclusão em carga, destino da matéria-prima eventualmente aproveitável e demais informações);

c) decorrerá, no caso de material de consumo, pelo atendimento às requisições internas, e em qualquer caso, por cessão, venda, permuta, doação, inutilização, abandono (para aqueles materiais sem nenhum valor econômico) e furto ou roubo.

6.5.2. Face ao resultado do exame mencionado na alínea "a" deste subitem, o dirigente do Departamento de Administração ou da unidade equivalente aquilatará da necessidade de autorizar a descarga do material ou a sua recuperação, que, ainda, se houver indício de irregularidade na avaria ou desaparecimento desse material, mandar proceder a Sindicância e/ou Inquérito para apuração de responsabilidades, ressalvado o que dispõe o item 3.1.1. da I.N./DASP nº 142/83.

6.6. Em princípio, não deverá ser feita descarga isolada das peças ou partes de material que, para efeito de carga tenham sido registradas com a unidade "jogo", "conjunto", "coleção", mas sim providenciada a sua recuperação ou substituição por outras com as mesmas características, de modo que fique assegurada, satisfatoriamente, a reconstituição da mencionada unidade.

6.6.1. Na impossibilidade dessa recuperação ou substituição, deverá ser feita, no registro do instrumento de controle do material, a observação de que ficou incompleto(a) o(a) "jogo", "conjunto", "coleção"; anotando-se as faltas e os documentos que as consignaram.

SANEAMENTO DE MATERIAL

7. Esta atividade visa a otimização física dos materiais em estoque ou em uso decorrente da simplificação de variedades, reutilização, recuperação e movimentação daqueles considerados ociosos ou recuperáveis, bem como a alienação dos antieconômicos e irrecuperáveis.

7.1. Os estoques devem ser objeto de constantes Revisões e Análises. Estas atividades são responsáveis pela identificação dos itens ativos e inativos.

7.1.1. Consideram-se itens ativos - aqueles requisitados regularmente em um dado período estipulado pelo órgão ou entidade.

7.1.2. Consideram-se itens inativos - aqueles não movimentados em um certo período estipulado pelo órgão ou entidade e comprovadamente desnecessários para utilização nestes.

7.2. O setor de controle de estoques, com base nos resultados obtidos em face da Revisão e Análise efetuadas promoverá o levantamento dos itens, realizando pesquisas junto às unidades integrantes da estrutura do órgão ou entidade, com a finalidade de constatar se há ou não a necessidade desses itens naqueles setores.

7.2.1. Estas atividades também são responsáveis pelo registro sistemático de todas as informações que envolvem um item de material. Este registro deverá ser feito de modo a permitir um fácil acesso aos dados pretendidos, bem como, deverá conter dispositivos de "Alerta" para situações não desejadas.

7.3. O controle deverá sempre satisfazer as seguintes condições:

a) fácil acesso às informações;
b) atualização num menor tempo possível entre a ocorrência do fato e o registro.

7.3.1. Compete ao setor de Controle de Estoques:

a) determinar o método e grau de controles a serem adotados para cada item;

b) manter os instrumentos de registros de entradas e saídas atualizados;

c) promover consistências periódicas entre os registros efetuados no Setor de Controle de Estoques com os dos depósitos (fichas de prateleira) - e a consequente existência física do material na quantidade registrada;

d) identificar o intervalo de aquisição para cada item e a quantidade de ressuprimento;

e) emitir os pedidos de compra do material rotineiramente adquirido e estocável;

f) manter os itens de material estocados em níveis compatíveis com a política traçada pelo órgão ou Entidade;

g) identificar e recomendar ao Setor de Almoxarifado a retirada física dos itens inativos devido a obsolescência, danificação ou a perda das características normais de uso e comprovadamente inservíveis, dos depósitos subordinados a esse setor.

TIPOS DE CONTROLES

7.4. Generalizar o controle seria, além de dispendioso, às vezes impossível quando a quantidade e diversidade são elevadas. Deste modo, o controle deve ser feito de maneira diferente para cada item de acordo com o grau de importância, valor relativo, dificuldades no ressuprimento.

7.4.1. Estes controles podem ser:

a) registro de pedidos de fornecimento (requisições);

b) acompanhamento periódico;

c) acompanhamento a cada movimentação.

7.4.2 Em se tratando de itens que envolvam valores elevados ou de importância vital para a organização, à medida que são requisitados deve-se observar o Intervalo de Aquisição para que não ocorram faltas e consequentemente ruptura do estoque.

RENOVAÇÃO DE ESTOQUE

7.5 O acompanhamento dos níveis de estoque e as decisões de quando e quanto comprar deverão ocorrer em função da aplicação das fórmulas constantes do subitem 7.7.

7.6 Os fatores de Ressuprimento são definidos:

a) Consumo Médio Mensal (c) - média aritmética do consumo nos últimos 12 meses;

b) Tempo de Aquisição (T) - período decorrido entre a emissão do pedido de compra e o recebimento do material no Almoxarifado (relativo, sempre, à unidade mês);

c) Intervalo de Aquisição (I)- período compreendido entre duas aquisições normais e sucessivas;

d) Estoque Mínimo ou de Segurança (Em)- é a menor quantidade de material a ser mantida em estoque capaz de atender a um consumo superior ao estimado para um certo período ou para atender a demanda normal em caso de entrega da nova aquisição. É aplicável tão somente aos itens indispensáveis aos serviços do órgão ou entidade. Obtém-se multiplicando o consumo médio mensal por uma fração (f) do tempo de aquisição que deve, em princípio, variar de 0,25 de T a 0,50 de T;

e) Estoque Máximo (EM) - a maior quantidade de material admissível em estoque, suficiente para o consumo em certo período, devendo-se considerar a área de armazenagem, disponibilidade financeira, imobilização de recursos, intervalo e tempo de aquisição, perecimento, obsoletismo etc. Obtém-se somando ao Estoque Mínimo o produto do Consumo Médio Mensal pelo intervalo de Aquisição;

f) Ponto de Pedido (Pp) - Nível de Estoque que, ao ser atingido, determina imediata emissão de um pedido de compra, visando a recompletar o Estoque Máximo. Obtém-se somando ao Estoque Mínimo o produto do Consumo Médio Mensal pelo Tempo de Aquisição;

g) Quantidade a Ressuprir (Q) - número de unidades adquirir para recompor o Estoque Máximo. Obtém-se multiplicando o Consumo Médio Mensal pelo Intervalo de Aquisição.

7.7. As fórmulas aplicáveis à gerência de Estoques são:

a) Consumo Médio Mensal: c = Consumo Anual/12
b) Estoque Mínimo: Em = c x f
c) Estoque Máximo: EM = Em + c x I
d) Ponto de Pedido: Pp = Em + c x T
e) Quantidade a Ressuprir: Q = c x I

7.7.1. Com a finalidade de demonstrar a aplicação dessas fórmulas segue um exemplo meramente elucidativo, constante do Anexo I desta I.N., e uma demonstração gráfica constante do Anexo II.

7.8. Os parâmetros de revisão poderão ser redimensionados à vista dos resultados do controle e corrigidas as distorções porventura existentes nos estoques.

DA MOVIMENTAÇÃO E CONTROLE

7.9. A movimentação de material entre o almoxarifado e outro depósito ou unidade requisitante deverá ser precedida sempre de registro no competente instrumento de controle (ficha de prateleira, ficha de estoque, listagens processadas em computador) à vista de guia de transferência, nota de requisição ou de outros documentos de descarga.

7.10. Ao Departamento de Administração ou unidade equivalente compete ainda: supervisionar e controlar a distribuição racional do material requisitado, promovendo os cortes necessários nos pedidos de fornecimento das unidades usuárias, em função do consumo médio apurado em série histórica anterior que tenha servido de suporte para a projeção de estoque vigente com finalidade de evitar, sempre que possível, a demanda reprimida e a consequente ruptura de estoque.

7.11. Nenhum equipamento ou material permanente poderá ser distribuído à unidade requisitante sem a respectiva carga, que se efetiva com o competente Termo de Responsabilidade, assinado pelo consignatário, ressalvados aqueles de pequeno valor econômico, que deverão ser relacionados (relação carga), consoante dispõe a I.N./SEDAP nº142/83.

7.12. Cumpre ao Departamento de Administração ou unidade equivalente no que concerne ao material distribuído, cuidar da sua localização, recolhimento, manutenção e redistribuição, assim como da emissão dos competentes Termos de Responsabilidade que deverão conter os elementos necessários à perfeita caracterização do mesmo.

7.13. Para efeito de identificação e inventário os equipamentos e materiais permanentes receberão números sequenciais de registro patrimonial.

7.13.1. O número de registro patrimonial deverá ser aposto ao material, mediante gravação, fixação de plaqueta ou etiqueta apropriada.

7.13.2. Para o material bibliográfico, o número de registro patrimonial poderá ser aposto mediante carimbo.

7.13.3. Em caso de redistribuição de equipamento ou material permanente, o termo de responsabilidade deverá ser atualizado fazendo-se dele constar a nova localização, e seu estado de conservação e a assinatura do novo consignatário.

7.13.4. Nenhum equipamento ou material permanente poderá ser movimentado, ainda que, sob a responsabilidade do mesmo consignatário, sem prévia ciência do Departamento de Administração ou da unidade equivalente.

7.13.5. Todo equipamento ou material permanente somente poderá ser movimentado de uma unidade organizacional para outra, através do Departamento de Administração ou da unidade equivalente.

7.13.6. Compete ao Departamento de Administração ou unidade equivalente promover previamente o levantamento dos equipamentos e materiais permanentemente em uso junto aos seus consignatários, com a finalidade de constatar os aspectos quantitativos e qualitativos desses.

7.13.7. O consignatário, independentemente de levantamento, deverá comunicar ao Departamento de Administração ou unidade equivalente qualquer irregularidade de funcionamento ou danificação nos materiais sob sua responsabilidade.

7.13.8. O Departamento de Administração ou unidade equivalente providenciará a recuperação do material danificado sempre que verificar a sua viabilidade econômica e oportunidade.

DOS INVENTÁRIOS FÍSICOS

8. Inventário físico é o instrumento de controle para a verificação dos saldos de estoques nos almoxarifados e depósitos, e dos equipamentos e materiais permanentes, em uso no órgão ou entidade, que irá permitir, dentre outros:

a) o ajuste dos dados escriturais de saldos e movimentações dos estoques com o saldo físico real nas instalações de armazenagem;

b) a análise do desempenho das atividades do encarregado do almoxarifado através dos resultados obtidos no levantamento físico;

c) o levantamento da situação dos materiais estocados no tocante ao saneamento dos estoques;

d) o levantamento da situação dos equipamentos e materiais permanentes em uso e das suas necessidades de manutenção e reparos; e

e) a constatação de que o bem móvel não é necessário naquela unidade.

8.1. Os tipos de Inventários Físicos são:

a) anual - destinado a comprovar a quantidade e o valor dos bens patrimoniais do acervo de cada unidade gestora, existente em 31 de dezembro de cada exercício - constituído do inventário anterior e das variações patrimoniais ocorridas durante o exercício.

b) inicial - realizado quando da criação de uma unidade gestora, para identificação e registro dos bens sob sua responsabilidade;

c) de transferência de responsabilidade- realizado quando da mudança do dirigente de uma unidade gestora;

d) de extinção ou transformação - realizado quando da extinção ou transformação da unidade gestora;

e) eventual - realizado em qualquer época, por iniciativa do dirigente da unidade gestora ou por iniciativa do órgão fiscalizador.

8.1.1. Nos inventários destinados a atender às exigências do órgão fiscalizador (SISTEMA DE CONTROLE INTERNO), os bens móveis (material de consumo, equipamento, material permanente e semoventes) serão agrupados segundo as categorias patrimoniais constantes do plano de Contas Único (I.N./STN nº 23/86).

8.2. No inventário analítico, para a perfeita caracterização do material, figurarão:

a) descrição padronizada;
b) número de registro;
c) valor (preço de aquisição, custo de produção, valor arbitrado ou preço de avaliação);
d) estado (bom, ocioso, recuperável, antieconômico ou irrecuperável);
e) outros elementos julgados necessários.

8.2.1. O material de pequeno valor econômico que tiver seu custo de controle evidentemente superior ao risco da perda poderá ser controlado através do simples relacionamento de material (relação carga), de acordo com o estabelecido no item 3 da I.N./DASP nº142/83.

8.2.2. O bem móvel cujo valor de aquisição ou custo de produção for desconhecido será avaliado tomando como referência o valor de outro, semelhante ou sucedâneo, no mesmo estado de conservação e a preço de mercado.

8.3. Sem prejuízo de outras normas de controle dos sistemas competentes, o Departamento de Administração ou unidade equivalente poderá utilizar como instrumento gerencial o Inventário Rotativo, que consiste no levantamento rotativo, contínuo e seletivo dos materiais existentes em estoque ou daqueles permanentes distribuídos para uso, feito de acordo com uma programação de forma á que todos os itens sejam recenseados ao longo do exercício.

8.3.1. Poderá também ser utilizado o Inventário por Amostragens para um acervo de grande porte. Esta modalidade alternativa consiste no levantamento em bases mensais, de amostras de itens de material de um determinado grupo ou classe, e inferir os resultados para os demais itens do mesmo grupo ou classe.

8.4. Os inventários físicos de cunho gerencial, no âmbito do SISG deverão ser efetuados por Comissão designada pelo Diretor do Departamento de Administração ou unidade equivalente, ressalvado aqueles de prestação de contas, que deverão se subordinar às normas do Sistema de Controle Interno.

Outros aspectos relevantes sobre Inventários

Na administração pública, por força legal, o inventário deve ser feito ao menos uma vez por ano.

Periodicamente, deve-se efetuar inventários, ou seja, contagens físicas dos itens em estoque, para verificar:

- Diferenças nas quantidades entre estoque físico e o estoque contábil;
- Diferenças nos valores entre o estoque físico e o estoque contábil;
- Apuração do valor total de estoque físico e contábil.

Inventário físico permite o ajuste dos dados escriturais com o saldo físico do acervo patrimonial em cada unidade, o levantamento da situação dos bens em uso e a necessidade de manutenção ou reparos, a verificação da disponibilidade dos bens da unidade, bem como o saneamento do acervo.

Os inventários podem ser:

Gerais (totais, periódicos): Contagem de todos os itens em estoque de uma só vez. Geralmente realizados no final de cada exercício fiscal (ano). Normalmente é realizada a parada operacional e administrativa total da empresa, para não haver interferências ou erros. Requer um bom planejamento e muito pessoal (nem sempre especializado).

Rotativos: são aqueles realizados parcialmente e continuamente, segundo uma determinada programação de tempo. Ex.: diariamente é contada uma parte do estoque e os eventuais ajustes são feitos. Não há a necessidade de paralisação operacional, e o pessoal é especializado. Permite ganho de tempo e o gasto é mínimo.

Uma das técnicas mais comuns de contagem cíclica consiste na classificação dos itens de acordo com a Curva ABC. Então, cada classe de inventario é quantificada e, após, é definida a periodicidade de contagem de acordo com a importância dos itens. Exemplo:

- Classe A (mais importante) - 100 itens, que devem ser contados uma vez por mês; o total de contagens no ano será 12 x 100 = 1200 contagens.
- Classe B (intermediária) - 200 itens, que devem ser contados semestralmente; o total de contagens no ano será de 200 x 2 = 400 contagens.
- Classe C (menos importante) - 700 itens, que devem ser contados uma vez por ano; 700 contagens no ano.
- A soma dos totais de cada classe (1200+400+700) dividido pelo número de dias úteis do ano dará a quantidade de contagem diária a ser executada. Supondo que um ano tenha 210 dias úteis, a quantidade diária de contagens será (1200+400+700) / 210 = 11 contagens.

Inventário Anual	Inventário Rotativo
Esforço concentrado, produzindo pico de custo.	Sem grandes esforços, com custos distribuídos.
Gera impacto nas atividades da empresa, com almoxarifado de portas fechadas.	É possível a continuidade de atendimento com o almoxarifado de portas abertas.

Produtividade de mão-de-obra decrescente ocorrendo falhas durante o processo.	Incremento da produtividade, com ações preventivas que, em consequência, reduzem falhas.
Almoxarifes "reaprendem"ano após ano.	Almoxarifes tornam-se especialistas no processo e no ajuste.
As causas das divergências não são identificadas.	O Feedback imediato eleva a qualidade, havendo motivação e participação geral; assim, as causas das divergências são rapidamente identificadas.
Confiabilidade não melhora.	Aprimoramento contínuo da confiabilidade.

Outros tipos (classificação menos usada):

Permanentes: realizados permanentemente, a cada movimentação dos itens em estoque. Usado por empresas que necessitam permanentemente a posição exata dos estoques. O estoque está sempre correto e não há a necessidade de paralisação operacional.

Específicos: são aqueles realizados para um determinado produto ou grupo de produtos, que necessitem de acompanhamento acurado.

Emergenciais: aqueles realizados para um determinado produto ou grupo de produtos, que necessitem de confirmação urgente e acurada das informações.

Planejamento e Realização do Inventário

Devem ser providenciados:

- Folhas de convocação e serviços, definindo os convocados, datas, horários e locais de trabalho;
- Proporcionar treinamento para todos os envolvidos, ressaltando a importância da tarefa.
- Fornecer meios de registro de qualidade e quantidade adequados para uma contagem correta;
- Organizar as equipes que farão a primeira contagem – os reconhecedores.
- Organizar as equipes que farão a segunda contagem – os revisores.
- Análise da arrumação física;
- Atualização e análise dos registros;
- Cut-off - procedimento de grande importância para garantir a precisão e a confiabilidade do inventário, consiste no marco de interrupção temporária do fluxo de entrada e saída de materiais, enquanto é realizada a contagem. É um mapa contendo os detalhes dos documentos emitidos antes da contagem (Nota fiscal, registro de entrada, requisições de materiais, devolução, etc.). Esses dados devem estar atualizados.
- Reconciliação e ajustes: encerrado o inventário e apuradas as diferenças, será providenciada a reconciliação e o ajuste somente após o coordenador do inventário aceitar as observações assinaladas nos relatórios e autorizar sua atualização. Obrigatoriamente todo o estoque

deverá ser contado duas vezes, mesmo que a segunda seja por amostragem. Se houver diferenças, deverá ser contado a terceira vez.

Princípios do Inventário

São princípios que devem ser observados quando da execução do inventário:

- **Instantaneidade:** determina o momento (dia e hora) para realizar o levantamento do inventário;
- **Oportunidade (tempestividade):** estabelece que o tempo de execução do trabalho de levantamento deve ser o mínimo possível. A exatidão dos dados está intimamente ligada à proximidade da realização do trabalho;
- **Especificação:** define a forma pela qual os elementos devem ser classificados, individualizados e agrupados dentro da mesma espécie;
- **Homogeneidade:** elege um denominador comum para expressar uma ideia valorativa de todos os elementos, em geral a moeda corrente;
- **Integridade:** determina que, uma vez fixados os limites do inventário, todos os elementos patrimoniais compreendidos deverão ser objeto do levantamento;
- **Uniformidade:** determina o estabelecimento das mesmas normas, estruturação e critérios gerais para a confecção de todos os inventários, ano após ano, de forma a permitir comparações entre eles.

Fases do Inventário

1. **Levantamento:** compreende a coleta de dados sobre todos os elementos ativos e passivos do patrimônio e é subdividido nas seguintes partes: identificação, grupamento e mensuração.

a. **Identificação**: consiste na verificação das características dos bens, direitos e obrigações e procura-se separar os bens, direitos e obrigações por classes segundo a analogia de seus caracteres;

b. **Grupamento**: é a reunião dos elementos que possuem as mesmas características (móveis, imóveis, etc);

c. **Mensuração**: resulta da contagem das unidades componentes da massa patrimonial (peso, comprimento, número absoluto etc.).

2. **Arrolamento:** é o registro das características e quantidades obtidas no levantamento. O arrolamento pode apresentar os componentes patrimoniais de forma resumida e recebe a denominação “sintético”. Quando tais componentes são relacionados individualmente, o arrolamento é analítico;

3. **Avaliação:** é nesta fase que é atribuída uma unidade de valor ao elemento patrimonial. Os critérios de avaliação dos componentes patrimoniais devem ter sempre por base o custo. A

atribuição do valor aos componentes patrimoniais obedece a critérios que se ajustam a sua natureza, função na massa patrimonial e a sua finalidade.

Acurácia nos Controles

Terminado o inventário, pode se calcular a acurácia nos controles, que mede um percentual de itens corretos, tanto em quantidade, como em valor, e é obtido da seguinte forma:

$$\text{Acurácia} = \frac{\text{Número de itens corretos}}{\text{Número total de itens}} \quad \text{ou} \quad \frac{\text{Valor de itens corretos}}{\text{Valor total de itens}}$$

Outra medida de avaliação para a área de gestão dos estoques é o nível de serviço ou nível de atendimento. É um indicador da eficácia do estoque em atender às solicitações dos usuários. Quanto mais requisições forem atendidas dentro dos parâmetros solicitados (quantidades e especificações), maior será o nível de serviço. Da mesma forma que a acurácia nos controles, quanto mais próximo da unidade se encontrar o índice no nível de atendimento, mais eficaz estará sendo o atendimento do estoque.

$$\text{Nível de serviço} = \frac{\text{Número de requisições atendidas}}{\text{Número de requisições efetuadas}}$$

DA CONSERVAÇÃO E RECUPERAÇÃO

9. É obrigação de todos a quem tenha sido confiado material para a guarda ou uso, zelar pela sua boa conservação e diligenciar no sentido da recuperação daquele que se avariar.

9.1. Com o objetivo de minimizar os custos com a reposição de bens móveis do acervo, compete ao Departamento de Administração, ou unidade equivalente organizar, planejar e operacionalizar um plano integrado de manutenção e recuperação para todos os equipamentos e materiais permanentes em uso no órgão ou entidade, objetivando o melhor desempenho possível e uma maior longevidade desses.

9.2. A manutenção periódica deve obedecer às exigências dos manuais técnicos de cada equipamento ou material permanente, de forma mais racional e econômica possível para o órgão ou entidade.

9.3. A recuperação somente será considerada viável se a despesa envolvida com o bem móvel orçar no máximo a 50% (cinquenta por cento) do seu valor estimado no mercado; se considerado antieconômico ou irrecuperável, o material será alienado, de conformidade com o disposto na legislação vigente.

DA RESPONSABILIDADE E INDENIZAÇÃO

10. Todo servidor público poderá ser chamado à responsabilidade pelo desaparecimento do material que lhe for confiado, para guarda ou uso, bem como pelo dano que, dolosa ou culposamente, causar a qualquer material, esteja ou não sob sua guarda.

10.1. É dever do servidor comunicar, imediatamente, a quem de direito, qualquer irregularidade ocorrida com o material entregue aos seus cuidados.

10.2. O documento básico para ensejar exame do material e/ou averiguação de causas da irregularidade havida com o mesmo, será a comunicação do responsável pelo bem, de maneira circunstanciada, por escrito, sem prejuízo de participações verbais, que, informalmente, antecipam a ciência, pelo administrador, dos fatos ocorridos.

10.2.1. Recebida a comunicação, o dirigente do Departamento de Administração ou da unidade equivalente, após a avaliação da ocorrência poderá:

a) concluir que a perda das características ou avaria do material decorreu do uso normal ou de outros fatores que independem da ação do consignatário ou usuário;

b) identificar, desde logo, o(s) responsável(eis) pelo dano causado ao material, sujeitando-o(s) às providências constantes do subitem 10.3.;

c) designar comissão especial para apuração da irregularidade, cujo relatório deverá abordar os seguintes tópicos, orientando, assim, o julgamento quanto à responsabilidade do(s) envolvido(s) no evento:

- a ocorrência e suas circunstâncias;
- estado em que se encontra o material;
- valor do material, de aquisição, arbitrado e valor de avaliação;
- possibilidade de recuperação do material e, em caso negativo, se há matéria-prima a aproveitar;
- sugestão sobre o destino a ser dado ao material; e,
- grau de responsabilidade da(s) pessoa (s) envolvida (s).

10.3. Caracterizada a existência de responsável (eis) pela avaria ou desaparecimento do material (alíneas b e c do subitem 10.2.1.), ficará(ão) esse(s) responsável(eis) sujeito(s), conforme o caso e além de outras penas que forem julgadas cabíveis, a:

a) arcar com as despesas de recuperação do material; ou

b) substituir o material por outro com as mesmas características; ou

c) indenizar, em dinheiro, esse material, a preço de mercado, valor que deverá ser apurado em processo regular através de comissão especial designada pelo dirigente do Departamento de Administração ou da unidade equivalente.

10.3.1. Da mesma forma, quando se tratar de material cuja unidade seja "jogo", "conjunto", "coleção", suas peças ou partes danificadas deverão ser recuperadas ou substituídas por outras com as mesmas características, ou na impossibilidade dessa recuperação ou substituição, indenizadas, em dinheiro, de acordo com o disposto no subitem 10.3.(alínea c).

10.4. Quando se tratar de material de procedência estrangeira, a indenização será feita com base no valor da reposição (considerando-se a conversão ao câmbio vigente na data da indenização).

10.5. Quando não for (em), de pronto, identificado(s) responsável(eis) pelo desaparecimento ou dano do material, o detentor da carga solicitará ao chefe imediatas providências para abertura de sindicâncias, por comissão incumbida de apurar responsabilidade pelo fato e comunicação ao órgão de Controle Interno, visando assegurar o respectivo ressarcimento à Fazenda Pública (art. 84, do Decreto-Lei nº200/67).

10.6. Não deverá ser objeto de sindicância, nos casos de extravio, etc., o material de valor econômico, nos termos do subitem 3.1.1. da I.N./DASP nº 142/ 83.

10.7. Todo servidor ao ser desvinculado do cargo, função ou emprego, deverá passar a responsabilidade do material sob sua guarda a outrem, salvo em casos de força maior, quando:

a) impossibilitado de fazer, pessoalmente, a passagem de responsabilidade do material, poderá o servidor delegar a terceiros essa incumbência; ou

b) não tendo esse procedido na forma da alínea anterior, poderá ser designado servidor do órgão, ou instituída comissão especial pelo dirigente do Departamento de Administração ou da unidade equivalente, nos casos de cargas mais vultosas, para conferência e passagem do material.

10.7.1. Caberá ao órgão cujo servidor estiver deixando o cargo, função ou emprego, tomar as providências preliminares para a passagem de responsabilidade, indicando, inclusive, o nome de seu substituto ao setor de controle do material permanente.

10.7.2. A passagem de responsabilidade deverá ser feita obrigatoriamente, à vista da verificação física de cada material permanente e lavratura de novo Termo de Responsabilidade.

10.8. Na hipótese de ocorrer qualquer pendência ou irregularidade caberá ao dirigente do Departamento de Administração ou da unidade equivalente adotar as providências cabíveis necessárias à apuração e imputação de responsabilidade.

DA CESSÃO E ALIENAÇÃO

11. A cessão consiste na movimentação de material do Acervo, com transferência de posse, gratuita, com troca de responsabilidade, de um órgão para outro, dentro do âmbito da Administração Federal Direta.

11.1. A Alienação consiste na operação que transfere o direito de propriedade do material mediante, venda, permuta ou doação.

11.2. Compete ao Departamento de Administração ou à unidade equivalente, sem prejuízo de outras orientações que possam advir do órgão central do Sistema de Serviços Gerais - SISG:

11.2.1. Colocar à disposição, para cessão, o material identificado como inativo nos almoxarifados e os outros bens móveis distribuídos, considerados ociosos.

11.2.2. Providenciar a alienação do material considerado antieconômico e irrecuperável.

Outros aspectos relevantes sobre Alienação e Baixa de Bens

O desfazimento de bens consiste no processo de exclusão de um bem do acervo patrimonial da instituição, de acordo com a legislação vigente e expressamente autorizada pelo dirigente da unidade gestora.

O Número de Tombamento de um bem baixado não será aproveitado para qualquer outro bem. As situações de baixa mais comuns são: bens inservíveis; devolução de bens em comodato; erros de tombamento.

Decreto 99658/90

A seguir, os principais pontos do Decreto 99658/90, que regula o reaproveitamento, a movimentação, a alienação e outras formas de desfazimento de material no âmbito da Administração Pública Federal.

Art. 3º Para fins deste decreto, considera-se:

I – material – designação genérica de equipamentos, componentes, sobressalentes, acessórios, veículos em geral, matérias-primas e outros itens empregados ou passíveis de emprego nas atividades dos órgãos e entidades públicas federais, independente de qualquer fator;

II – transferência – modalidade de movimentação de material, com troca de responsabilidade, de uma unidade organizacional para outra, dentro do mesmo órgão ou entidade;

III – cessão – modalidade de movimentação de material do acervo, com transferência gratuita de posse e troca de responsabilidade, entre órgãos ou entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo ou entre estes e outros, integrantes de qualquer dos demais Poderes da União;

IV – alienação – operação de transferência do direito de propriedade do material, mediante venda, permuta ou doação;

V – outras formas de desfazimento - renúncia ao direito de propriedade do material, mediante inutilização ou abandono.

Parágrafo único. O material considerado genericamente inservível, para a repartição, órgão ou entidade que detém sua posse ou propriedade, deve ser classificado como:

a) ocioso – quando, embora em perfeitas condições de uso, não estiver sendo aproveitado;

b) recuperável – quando sua recuperação for possível e orçar, no âmbito, a cinquenta por cento de seu valor de mercado;

c) antieconômico – quando sua manutenção for onerosa, ou seu rendimento precário, em virtude de uso prolongado, desgaste prematuro ou obsoletismo;

d) irrecuperável – quando não mais puder ser utilizado para o fim a que se destina devido a perda de suas características ou em razão da inviabilidade econômica de sua recuperação.

Art. 4º O material classificado como ocioso ou recuperável será cedido a outros órgãos que dele necessitem.

1º A cessão será efetivada mediante Termo de Cessão, do qual constarão a indicação de transferência de carga patrimonial, da unidade cedente para a cessionária, e o valor de aquisição ou custo de produção.

2º Quando envolver entidade autárquica, fundacional ou integrante dos Poderes Legislativo e Judiciário, a operação só poderá efetivar-se mediante doação.

Art. 5º Os órgãos e entidades integrantes do Poder Executivo enviarão anualmente à Secretaria da Administração Federal da Presidência da República (SAF/PR) relação do material classificado como ocioso, recuperável ou antieconômico, existente em seus almoxarifados e depósitos, posto à disposição para cessão ou alienação.

Art. 6º A SAF/PR desenvolverá sistema de gerência de material disponível para reaproveitamento pelos órgãos e entidades referidos neste decreto.

Parágrafo único. Após a implantação do sistema de que trata este artigo, os órgãos e entidades integrantes da Administração Pública Federal, antes de procederem a licitações para compra de material de uso comum, consultarão a SAF/PR sobre a existência de material disponível para fins de reutilização.

Art. 7º Nos casos de alienação, a avaliação do material deverá ser feita de conformidade com os preços atualizados e praticados no mercado.

Parágrafo único. Decorridos mais de sessenta dias da avaliação, o material deverá ter o seu valor automaticamente atualizado, tomando-se por base o fator de correção aplicável às demonstrações contábeis e considerando-se o período decorrido entre a avaliação e a conclusão do processo de alienação.(artigos 8º a 10º foram atualizados pela Lei 8.666/93)

Art. 11. Quando não acudirem interessados à licitação, a Administração deverá reexaminar todo o procedimento, com objetivo de detectar as razões do desinteresse, especialmente no tocante às avaliações e à divulgação, podendo adotar outras formas, nas tentativas subsequentes para alienação do material, em função do que for apurado sobre as condições do certame anterior.

Art. 12. Qualquer licitante poderá oferecer cotação para um, vários ou todos os lotes.

Art. 13. O resultado financeiro obtido por meio de alienação deverá ser recolhido aos cofres da União, da autarquia ou da fundação, observada a legislação pertinente.

Art. 14. A permuta com particulares poderá ser realizada sem limitação de valor, desde que as avaliações dos lotes sejam coincidentes e haja interesse público.

Parágrafo único. No interesse público, devidamente justificado pela autoridade competente, o material disponível a ser permutado poderá entrar como parte do pagamento de outro a ser adquirido, condição que deverá constar do edital de licitação ou do convite.

Art. 15. A doação, presentes razões de interesse social, poderá ser efetuada pelos órgãos integrantes da Administração Pública Federal direta, pelas autarquias e fundações, após a avaliação de sua oportunidade e conveniência, relativamente à escolha de outra forma de alienação, podendo ocorrer, em favor dos órgãos e entidades a seguir indicados, quando se tratar de material:

I – ocioso ou recuperável, para outro órgão ou entidade da Administração Pública Federal direta, autárquica ou fundacional ou para outro órgão integrante de qualquer dos demais Poderes da União;

II – antieconômico, para os Estados e Municípios mais carentes, Distrito Federal, empresas públicas, sociedades de economia mista e instituições filantrópicas, reconhecidas de utilidade pública pelo Governo Federal;

III – irrecuperável, para instituições filantrópicas, reconhecidas de utilidade pública pelo Governo Federal.

IV – adquirido com recursos de convênio celebrado com Estado, Território, Distrito Federal ou Município e que, a critério do Ministro de Estado, do dirigente da autarquia ou fundação, seja necessário à continuação de programa governamental, após a extinção do convênio, para a respectiva entidade convenente.

Art. 16. Verificada a impossibilidade ou a inconveniência da alienação de material classificado como irrecuperável, a autoridade competente determinará sua descarga patrimonial e sua inutilização ou abandono, após a retirada das partes economicamente aproveitáveis, porventura existentes, que serão incorporados ao patrimônio.

1º A inutilização consiste na destruição total ou parcial de material que ofereça ameaça vital para pessoas, risco de prejuízo ecológico ou inconvenientes, de qualquer natureza, para a Administração Pública Federal.

2º A inutilização, sempre que necessário, será feita mediante audiência dos setores especializados, de forma a ter sua eficácia assegurada.

3º Os símbolos nacionais, armas, munições e materiais pirotécnicos serão inutilizados em conformidade com a legislação específica.

Art. 17. São motivos para a inutilização de material, dentre outros:

I – a sua contaminação por agentes patológicos, sem possibilidade de recuperação por assepsia;

II – a sua infestação por insetos nocivos, com risco para outro material;

III – a sua natureza tóxica ou venenosa;

IV – a sua contaminação por radioatividade;

V – o perigo irremovível de sua utilização fraudulenta por terceiros.

Art. 18. A inutilização e o abandono de material serão documentados mediante Termos de Inutilização ou de Justificativa de Abandono, os quais integrarão o respectivo processo de desfazimento.

Art. 19. As avaliações, classificação e formação de lotes, previstas neste decreto, bem assim os demais procedimentos que integram o processo de alienação de material, serão efetuados por comissão especial, instituída pela autoridade competente e composta de, no mínimo, três servidores integrantes do órgão ou entidade interessados.

Art. 20. A Administração poderá, em casos especiais, contratar, por prazo determinado, serviço de empresa ou profissional especializado para assessorar a comissão especial quando se tratar de material de grande complexidade, vulto, valor estratégico ou cujo manuseio possa oferecer risco a pessoas, instalações ou ao meio ambiente.

DISPOSIÇÕES FINAIS

12. Nenhum material deverá ser liberado aos usuários, antes de cumpridas as formalidades de recebimento, aceitação e registro no competente instrumento de controle (ficha de prateleira, ficha de estoque, listagens).

13. O Departamento de Administração ou a unidade equivalente deverá acompanhar a movimentação de material ocorrida no âmbito do órgão ou entidade, registrando os elementos indispensáveis ao respectivo controle físico periódico com a finalidade de constatar as reais necessidades dos usuários e evitar os eventuais desperdícios.

14. As comissões especiais de que trata esta I.N., deverão ser constituídas de, no mínimo, três servidores do órgão ou entidade, e serão instituídas pelo Diretor do Departamento de Administração ou unidade equivalente e, no caso de impedimento desse, pela Autoridade Administrativa a que ele estiver subordinado.

15. As disposições desta I.N. aplicam-se, no que couber, aos Semoventes.

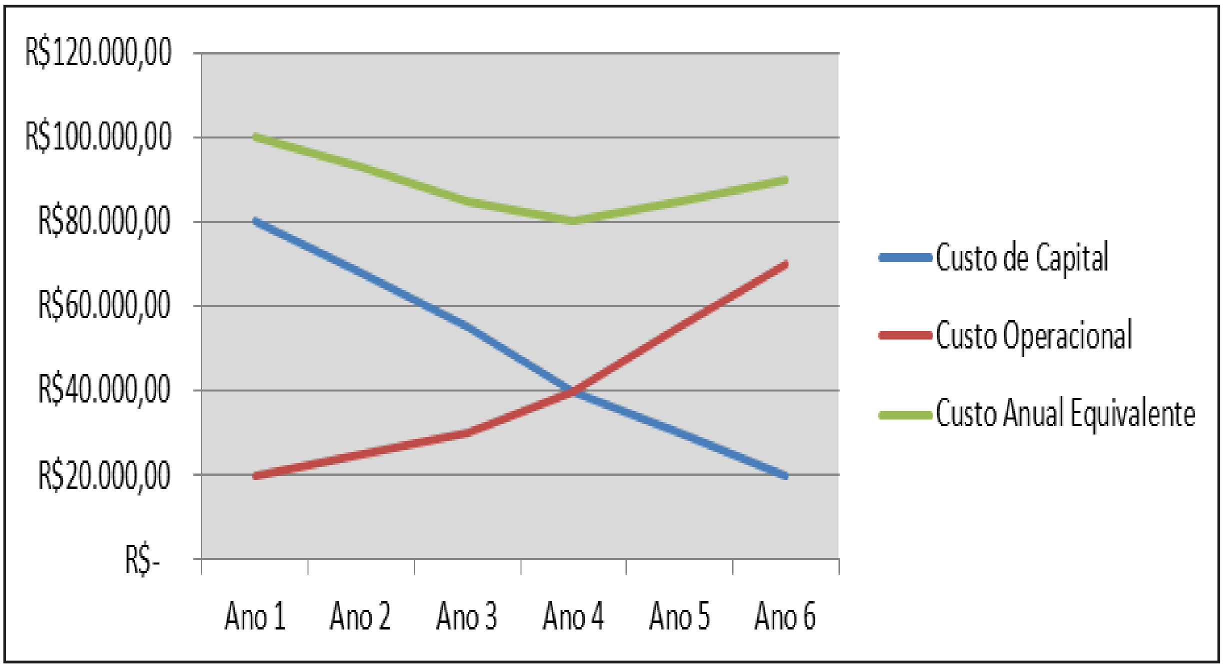
Vida Útil e Vida Econômica

Vida útil é o período de tempo o qual a entidade espera utilizar o ativo - em que o bem consegue exercer as funções que dele se espera e depende de como o bem foi utilizado e mantido. A vida útil diz respeito à capacidade física de produção de certo equipamento.

Vida econômica refere-se aos custos globais em que a empresa incorre para manter em operação certo equipamento. Corresponde ao tempo de utilização em que o bem é capaz de produzir com menor custo para a empresa e que, certamente, é menor ou igual à sua vida útil, cujo conceito encontra-se associado ao limite possível de uso do bem. A vida econômica de um bem parte de dois pressupostos simples:

1. Os equipamentos e as instalações desgastam-se com o uso, necessitando cada vez mais de manutenção e aumentando os custos operacionais.

2. Paralelamente, seu valor de venda ou de mercado vai diminuindo.



A definição correta da vida econômica de um bem é o período de tempo (geralmente em anos) em que o custo anual uniforme equivalente de possuir e de operar o bem é mínimo. Percebe-se, pelo gráfico, que no ano 4 o Custo Anual Equivalente (CAE) é mínimo (após este ano, o custo aumenta), sendo assim, a vida econômica deste bem é de 4 anos.

Depreciação

Depreciação de um bem patrimonial é a perda de valor que ele tem decorrente de seu uso no tempo, obsolescência ou deterioração. Essa depreciação é controlada e regulada pela Receita Federal, mediante instruções normativas em função do bem e de seu uso diário. A forma com que iremos efetuar a depreciação do bem está, também, diretamente relacionada com seu uso e sua classificação fiscal.

O sistema de depreciação que é aceito pela Receita Federal é o método linear, ou seja, aquele em que o bem é depreciado em partes iguais durante sua vida útil. Consiste em dividir o valor total do bem de Ativo em partes iguais, contabilizando uma parte por mês até a total desvalorização do mesmo.

A vida útil de um bem irá depender das quantidades de horas que ele operará por dia. Uma empresa pode operar 8 horas, 16 horas ou 24 horas por dia, tudo dependendo de seus recursos e carteira de pedidos; em função do sistema de trabalho das empresas, a vida útil de um bem em especial terá tempo de depreciação diferente em diferentes empresas.

A depreciação do bem poderá mudar no transcorrer de operação de uma empresa caso mude a quantidade de uso diário do equipamento mediante laudo pericial de órgão competente.

A depreciação linear é feita por meio da seguinte fórmula: D = (Vi – Vr) / Pu

D = Depreciação

Vi = Valor inicial do bem

Vr = Valor residual do bem

Pu = Período útil de vida do bem

casa do concurseiro
sinta-se em casa para estudar conosco

Conhecimento Específico

Professora Amanda Lima Tegon

ATENDIMENTO

O ATENDIMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO

As reformas gerenciais, iniciadas no Brasil na década de 90, contribuíram para incorporar conceitos de qualidade na gestão pública. Dentre os aspectos mais relevantes, está a ideia de satisfação das necessidades do cidadão, traduzida através do atendimento das expectativas.

Surgiram, desde então, programas cujo objetivo era ampliar a **qualidade do atendimento** ao cidadão, orientando as organizações públicas no estabelecimento de padrões de qualidade e realização de pesquisas de satisfação com usuários de serviços públicos. Da mesma forma, programas estimulam a qualificação da gestão pública, implantando os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade. Um exemplo de programa com esse viés é o GESPUBLICA- Programa Nacional Gestão Pública e Desburocratização, criado em 2005. O modelo de excelência do GESPUBLICA era o de que "é preciso ser excelente sem deixar de ser público".

Passa, portanto, a haver uma clara orientação de que é necessário atuar com **foco no cidadão**. O cidadão é a razão de existência do ente público, por isso deve ser incentivada sua participação das decisões e fiscalização das ações administrativas. Sua opinião, elogios, críticas e sugestões são consideradas importantes.

As mudanças ocorridas no Brasil acompanharam um movimento mundial, a exemplo do que ocorreu na Inglaterra, onde foi lançada, em 1992, a Carta ao Cidadão (Citizen's Charter). Nessa carta, o governo assume a posição de defensor dos direitos do cidadão frente aos serviços públicos monopolistas e define seus padrões mínimos de desempenho (RICHARDS, 1994). Esse documento inspirou iniciativas em muitos países como os Estados Unidos, Canadá, França,

Bélgica, Austrália e Itália (COUTINHO, 2000, p. 13). Com base nas recomendações da Carta ao Cidadão, as organizações públicas passam a ter obrigação de:

a) identificar quem são os seus usuários;

b) realizar pesquisas junto a esses usuários para determinar suas expectativas quanto ao tipo e qualidade dos serviços;

c) estabelecer padrões de qualidade e compará-los à situação atual;

d) buscar comparações com o desempenho de serviços prestados na iniciativa privada (*benchmarking*);

e) realizar pesquisas junto aos funcionários públicos para detectar obstáculos e outros problemas para melhorar os serviços;

f) possibilitar opções de fontes de serviços aos usuários;

g) tornar as informações, serviços e sistemas de queixas facilmente acessíveis aos cidadãos-usuários; e

h) providenciar retornos rápidos e eficazes às reclamações dos usuários.

Ao seguir as recomendações da Carta ao Cidadão, a gestão pública aproxima-se da gestão privada e, consequentemente, surge a figura do cliente, ou o paradigma do cliente conforme aponta Richards (1994). Desse ponto de vista, o cidadão deve ser tratado de acordo com os mesmos princípios que o marketing cultiva com relação aos clientes, em especial o foco na satisfação. Nessa abordagem, introduzimos os conceitos de **usuário-cidadão e cliente-cidadão**.

Usuário-cidadão ou Cliente-cidadão

O cidadão se transforma em consumidor. Tratar o cidadão como consumidor (cliente) é abordá-lo exclusivamente sob a perspectiva do indivíduo que tem uma posição no consumo do mercado de serviços.

Segundo Ana Soares (2002), administrar com foco no cidadão significa determinar parâmetros de eficácia de acordo com as necessidades do cidadão-usuário. Significa que as medidas de avaliação devem incorporar o que o cidadão-usuário qualifica como um bom resultado.

Segundo Paludo (2013), a provisão de serviços para a administração pública gerencial precisa tomar como referência a satisfação do cidadão, como veremos detalhadamente mais adiante. Dessa forma, é fundamental que a administração identifique quem são seus usuários, quais as suas necessidades e expectativas, o que tem valor para eles, e se os serviços prestados estão gerando **satisfação**. O cidadão-usuário, por sua vez, deve conhecer o funcionalismo público, suas funções e responsabilidades e fiscalizar a prestação de serviços. Nesse sentido, a relação se assemelha às relações comerciais entre empresas e consumidores.

Estágios de Excelência do Serviço

As empresas que almejam lucratividade precisam que seus clientes consumam seus serviços e sejam fiéis, comprando e recomendando a outras pessoas repetidas vezes ao longo do tempo. Para isso, é importante que a empresa ajuste seu foco, colocando a **satisfação do cliente** no centro das suas ações, o que, em geral, se desenvolve ao longo do tempo de amadurecimento da empresa em determinados estágios.

No serviço público, o foco na satisfação do cliente-cidadão não tem por objetivo a lucratividade financeira, mas a oferta de qualidade do serviço prestado. Da mesma forma, pode-se dizer que o processo de qualificação dos serviços prestados ocorre por meio de um processo, que demanda grande esforço. Os estágios de qualificação poderiam ser resumidos da seguinte forma:

Estágio 1: A empresa preocupa-se com o desenvolvimento dos elementos essenciais do serviço, focando em processos e canais, de modo a estabelecer requisitos mínimos de satisfação e estrutura.

Estágio 2: A empresa caminha na direção da excelência operacional do principais processos e incorpora elementos de satisfação dos usuários baseados em *feedback*.

Estágio 3: A cultura passa a ser voltada ao usuário, com menos foco nos produtos ou nos canais e ênfase nos processos de entrega e medidas de satisfação.

Estágio 4: Ocorre o **alinhamento dos processos internos com as expectativas** dos usuários, é criado um ambiente voltado à obter lealdade e retenção, mensurando o negócio em relacionamentos e lucratividade de longo prazo, no caso das empresas comerciais.

Portanto, se no serviço público a medida de qualidade está diretamente ligada à satisfação do usuário, com o atendimento das suas expectativas então o atendimento ao cidadão deve ser excelente. O atendimento define-se, então, como uma condição primordial para a satisfação do cliente-cidadão.

> **"Para que o atendimento seja excelente, o usuário deverá sair do ente público com uma ótima impressão, levando consigo a imagem do bom atendimento recebido".**
>
> ***(PALUDO, 2013)***

A excelência na prestação os serviços públicos corresponde ao grau máximo/ótimo dos serviços prestados, o que é muito difícil de ser atingido. A excelência corresponde a uma visão existente na administração pública, segundo a qual se utiliza **ferramentas e técnicas de qualidade** para promover melhorias contínuas relacionadas ao serviço prestado ao cliente-cidadão. Isso inclui, certamente, treinamento e motivação dos servidores *(PALUDO, 2013)*.

> **A empresa com foco no cliente se preocupa em saber...**
>
> - Quem é o cliente?
> - O que ele necessita?
> - Onde ele está?
> - Qual o custo está disposto a pagar?
>
> **No serviço público não pode ser diferente...**

O atendimento no serviço público precisa buscar, portanto, modelos (*benchmarking*) e técnicas que possam auxiliar na sua qualificação, de modo que o serviço público possa cumprir o seu papel, gerando satisfação no cliente-cidadão. Para isso, o foco das organizações precisa ajustar-se para contemplar as características e necessidades desse cliente.

QUALIDADE NO ATENDIMENTO

A qualidade é uma filosofia de gestão e um compromisso de com a excelência, que se baseia numa orientação para o cliente. Por isso, a cultura organizacional deve ser de inovação, aprendizado e comprometimento com o atendimento ao cliente-cidadão com qualidade. As necessidades do cliente-cidadão passam, assim, a ser as necessidades da organização.

Segundo Valéria Moreira (apud Paludo, 2013), a qualidade do atendimento ao usuário é de responsabilidade tanto da instituição quanto do funcionário que presta o atendimento. Isso porque a completa satisfação do cliente-cidadão em relação aos serviços públicos decorre da soma de duas situações: serviços de excelência e excelência no atendimento.



Ao longo deste capítulo, veremos que a qualidade dependerá, portanto, da soma dos fatores que resultam no atendimento recebido.

O que é Qualidade em Serviço Público?

Podemos elencar alguns elementos que resumem o que pode ser entendido como qualidade em serviço público:

- Fazer a coisa certa (efetividade) – de acordo com a missão do órgão e o alinhamento à política pública;
- Ao menor custo possível (eficiência) – otimizando recursos;
- Com agilidade – implantando por exemplo, guichê único, centros de informação e atendimento, atendimento itinerante, etc.
- Praticando melhoria contínua – atuando em busca da excelência;
- Com foco nos resultados (eficácia) – que depende da criação de valor para o cliente-cidadão;
- Satisfazendo as expectativas do cliente-cidadão – atendendo suas expectativas;
- Com mecanismos de avaliação – que devem ser permanentes.

Um desafio para gestão pública é estabelecer os padrões de qualidade e monitorar os resultados.

A qualidade em serviços públicos pode ser percebida em aspectos da infraestrutura do serviço público, que precisa ser eficiente, eficaz e efetivo, e do atendimento pessoal recebido.

Para ser medida, a qualidade pode basear-se em padrões estabelecidos e pretendidos, que sempre levem em conta a satisfação do usuário-cidadão. Alguns instrumentos são:

- Ouvidorias;
- Análises de reclamações/sugestões;
- Técnicas Qualitativas (grupos focais, painéis, oficinas); e
- Service Gap Model (IPPS – Governo Federal).

Conduta no Atendimento

No serviço público, o atendente representa o elo entre o usuário e os objetivos do Estado. Por isso, sua conduta é responsável por grande parte da entrega realizada ao cliente-cidadão e contribui, assim, para a sua satisfação ou insatisfação. Alguns fatores ligados ao perfil do dos atendentes, que podem ser desenvolvidos, são fundamentais:

- **Comprometimento** – Disposição de aprender, espírito de equipe, iniciativa, disponibilidade, motivação.
- **Postura adequada** – Relação de ajuda, ética, honestidade, disciplina, estabilidade emocional e resistência psicológica.
- **Produtividade** – Dinamismo, organização, preparo, disciplina, precisão, motivação, iniciativa, foco e visão de resultado.
- **Qualidade** – Atenção, desenvolvimento das habilidades, busca de conhecimento, aperfeiçoamento, busca de qualidade dos processos.

Essas características básicas devem ser trabalhadas, pois são percebidas nos momentos de atendimento e contribuem para a noção de qualidade e são fundamentais para a satisfação do cliente-cidadão.

No momento do contato com o usuário, muitos fatores impactam na sua satisfação. **O atendimento, porém, sempre figura entre os elementos decisivos para a percepção de qualidade e, consequentemente, satisfação.**

Alguns elementos fundamentais para a construção de um bom atendimento ao cliente-cidadão são:

- **Disponibilidade e iniciativa** – O cliente-cidadão percebe facilmente quando o atendente mostra-se disponível para atendê-lo. A sua é justamente dar atenção e ter iniciativa, pois ele é quem deve conduzir o processo de atendimento para a satisfação do cliente-cidadão.

- **Atenção** – Prestar total atenção ao que o cliente-cidadão está falando é fundamental. As questões do cliente-cidadão são sempre relevantes, e merecem cuidado e foco por parte do atendente Olhos e ouvidos atentos.

- **Diagnóstico adequado** – Muitas vezes, o cliente-cidadão não saberá dizer exatamente o que ele precisa. Por isso, o atendente precisa se esforçar para compreender o que está sendo dito e a real necessidade por trás das questões expostas.

- **Empatia** – Uma excelente maneira de compreender os problemas e as necessidades do cliente-cidadão é colocar-se no seu lugar (empatia) com desprendimento e dedicação.

- **Respeito** – O atendente precisa se livrar dos preconceitos e assumir uma postura de total respeito pelo cliente-cidadão e por seus problemas. Não importa quão banal ou simples possa parecer uma questão: aquilo é importante.

- **Segurança** – Muitas vezes, o atendente terá dúvidas, pois é difícil memorizar todas as informações, números, prazos e procedimentos. Buscar a informação correta antes de passá-la ao cliente-cidadão é de suma importância e evita problemas (inclusive legais) e retrabalho. Ou seja: só falar quando há certeza.

- **Clareza** – Utilizar a linguagem do cliente-cidadão e buscar a máxima clareza podem fazer toda a diferença na sua compreensão. O atendente precisa se certificar de que o cliente-cidadão entendeu corretamente o que foi dito, pois isto também evitará problemas (inclusive legais) e retrabalho.

- **Autocontrole** – O Atendimento ao público pode colocar o atendente em situações tensas. Podem ocorrer, por exemplo, mal-entendidos, problemas sistêmicos, erros da empresa ou do cliente-cidadão. Estes e outros problemas podem levar o cliente-cidadão a perder a paciência ou utilizar um tom de voz agressivo. O atendente deve estar sempre preparado para enfrentar problemas e manter a tranquilidade.

- **Exclusividade** – O cliente-cidadão que está em atendimento é prioridade. Por isso, como regra geral, outros problemas e outros clientes que estão aguardando deverão esperar. Dar atenção exclusiva ao cliente-cidadão que está à sua frente pode ser decisivo para a satisfação.

- **Comunicabilidade** – Desenvolver a habilidade de expor as ideias, com clareza na comunicação verbal e qualidade do ato comunicativo. Dessa forma, a comunicação é otimizada, a mensagem é transmitida de maneira integral, correta, rápida e econômica, sem muitos “ruídos”.

- **Interesse** – É importante mostrar-se interessado pelo problema/situação do cidadão-usuário, mostrar empenho para lhe apresentar as soluções. O interesse na prestação do serviço está diretamente relacionado à presteza, à eficiência e à empatia.

- **Objetividade** – Relacionada com a clareza na informação prestada ao usuário. É importante ser claro e direto nas informações prestadas, sem rodeios, dispensando informações desnecessárias à situação.

- **Tolerância** – É a tendência em admitir modos de pensar, de agir e de sentir são diferentes de pessoa para pessoa. É tolerante aquele que admite as diferenças e respeita à diversidade.
- **Discrição** – Não devemos confundir com o princípio da publicidade. Os atos administrativos devem seguir o princípio da publicidade que significa manter a total transparência na prática dos atos da Administração Pública. Ser discreto nas relações de trabalho e nas relações com o cidadão-usuário é preservar a privacidade e a individualidade, não invadir a privacidade, não espalhar detalhes da vida pessoal nem tampouco detalhes de assuntos que correm em segredo de justiça.

Atendimento telefônico

O bom atendimento deve refletir-se também no atendimento ao cliente por telefone. Os aspectos listados anteriormente se aplicam ao contato telefônico e, além disso, é fundamental:

- **Não deixar telefone tocando** – Dois ou três toques é o limite, pois um telefone chamando é desagradável para quem está dos dois lados da linha, para o atendente, clientes e colegas.
- **Identificar-se e à empresa** – Sempre que atender ao telefone o atendente deverá cumprimentar o cliente e informar o nome da empresa e, preferencialmente o seu nome.
- **Usa tom de voz adequado** – Falar ao telefone exige cuidado com o tom de voz, a voz é a única referência do cliente. Deve sempre haver preocupação com o volume e a entonação.
- **Ter ao seu lado informações mais procuradas** – como parte da organização para o atendimento, é fundamental deixar as informações e locais de consulta próximos ao telefone para agilizar o atendimento.

Manter a qualidade do atendimento não é uma tarefa simples. Além de garantir os requisitos básicos durante o momento do atendimento, a busca pela qualificação deve ser um esforço contínuo de toda a organização. Envolve, portanto, esforço conjunto dos atendentes e gestores.

Ampliando a Qualidade do Atendimento

- **Análise frequente para melhorias** – Observação dos aspectos tangíveis e intangíveis que podem ser melhorados.
- **Agilidade** – Buscar das aos processos a máxima rapidez, seja através de treinamento, revisão de processos ou da introdução de tecnologias.
- **Descentralização** – Quando muitas fases do atendimento dependem de uma única pessoa ou poucas pessoas, o processo pode ficar lento e burocrático. Buscar descentralizar as atividades pode conferir mais rapidez e trazer satisfação ao cliente.
- **Personalização** – Tratar cada cliente como único o faz se sentir especial. Sempre que possível, deve-se buscar adaptar o atendimento e os produtos/serviços a cada cliente.
- **Organização** – Manter o ambiente organizado e visualmente "limpo" contribui para a percepção de qualidade no atendimento. Também é importante que o atendente reúna e

deixe acessíveis informações mais importantes ou de consulta frequente para ter agilidade e demonstrar segurança.

- **Rotinas** – Criar rotinas facilita muito a organização do atendimento. Os passos importantes devem ser padronizados, como por exemplo, leitura diária das notícias do setor, consulta à lista de clientes que devem ser contatados, registro de operações, armazenamento de documentos e contratos, etc. Quando os passos são memorizados, o hábito reduz a chance de erros.

- **Processos estruturados** – Rotinas e processos possuem uma grande relação, pois é importante que os atendentes conheçam detalhes sobre o processo de atendimento/venda para criarem rotinas adequadas. Sabendo os passos, os papéis de cada um e o encadeamento das atividades que envolvem a empresa, fica mais fácil satisfazer o cliente. Estruturar processos e dar conhecimento deles aos colaboradores é importante nos departamentos internos e também na loja/agência, evitando erros, perda de tempo e retrabalho.

Estes aspectos contribuem para a satisfação do cliente pois estão fortemente ligados aos conceitos de eficiência, eficácia e efetividade, que serão apresentados no próximo capítulo.

Eficiência, eficácia e efetividade

Muitas vezes, os conceitos eficiência, eficácia e efetividade são tidos como sinônimos, porém, cada um deles diz respeito a uma forma de melhoria dos processos. Combinados, estes elementos auxliam na otimização de todas as atividades do marketing, incluindo o atendimento prestado ao cliente e sua percepção de qualidade.

- **Eficiência – Foco no processo –** A eficiência relaciona-se com racionalizar os processos, evitar perdas de tempo e recursos (retrabalho ou desperdício). A visão é sempre a de "fazer mais com menos", através de uma economia racional, onde a qualidade não seja comprometida e encontre-se a melhor relação de custo-benefício nas decisões administrativas. Indicadores são muito úteis neste sentido, pois podem ser desenvolvidos parâmetros que indiquem os níveis aceitável de eficiência. **Conceitos chave: padronização, otimização, índice de eficiência.**

- **Eficácia – Foco no atingimento da meta –** O conceito de eficácia está relacionado com fazer o que deve ser feito, na hora e lugar, de forma correta e atingir a meta projetada. Também são utilizados parâmetros e indicadores para que se meçam as metas alcançadas com relação às metas pretendidas. **Conceitos chave: requisitos, metas, cumprir cronogramas.**

- **Efetividade – Foco no resultado e impacto –** Está ligada a percepção de como as ações que causam efeitos, impacto ou transformação de uma realidade. Efetividade pode ser o resultado de eficiência e de eficácia, que causou um ganho relevante. Muitas vezes os números não são suficientes para demonstrá-la, mas pode-se perceber pesquisas de opinião e medição de aspectos mais subjetivos (como satisfação, recomendação, perda de clientes...). **Conceitos chave: impacto, transformação, mudança de realidade, sustentabilidade.**

Exemplo de eficiência, eficácia e efetividade

Exemplo: Implantação de uma central telefônica que realiza atendimento ao cidadão.

- Eficiência – Reduziu custos e tempo de atendimento?
- Eficácia – Processo funciona e atende x% das ligações, como esperado?
- Efetividade – Há uma significativa melhora na percepção de qualidade do atendimento, o processo se tornou mais ágil e o cidadão está satisfeito?]

Resumindo:



"O atendimento funciona como uma orquestra: Se um elemento desafina, põe todo o conjunto a perder."

(Edmundo Dantas)

COMUNICAÇÃO E RELAÇÃO INTERPESSOAL

A competência técnica tem como base o conhecimento adquirido na formação profissional. É própria daqueles cuja formação intelectual é adequada à função que exercem. De modo geral, são profissionais que revelam a preocupação em se manterem atualizados.

A competência comportamental, por sua vez, é adquirida na experiência. Faz parte das habilidades sociais que exigem atitudes adequadas das pessoas para lidar com situações do dia-a-dia. De modo geral, o desenvolvimento dessa competência é estimulado pela curiosidade, paixão, intuição, razão, cautela, audácia e ousadia.

> O sucesso profissional e pessoal pode fazer grande diferença quando se une competência técnica e competência comportamental. De acordo com especialistas no assunto, se essas competências forem desenvolvidas, a organização ganha em qualidade e rapidez, e o servidor conquista o respeito dos usuários internos e externos.

Sabe-se que não é fácil alcançar o equilíbrio entre esses dois tipos de competência. É comum se encontrar pessoas capacitadas realizando diferentes atividades com maestria, porém, com dificuldade em manterem relacionamentos interpessoais de qualidade. Tratam de forma grosseira tanto os usuários internos como os externos, lutam para que suas ideias sempre prevaleçam não conversam, gritam, falam alto ao telefone fingem que não veem as pessoas, e assim por diante.

As organizações, ao contrário, buscam cada vez mais ter em seus quadros servidores com sólida formação técnica que, capazes de **cultivar valores éticos, como justiça, respeito, tolerância e solidariedade**, demonstrem atitudes positivas e adequadas ao atendimento de qualidade. Para compor esse perfil, o profissional necessita saber ouvir, conduzir uma negociação, participar de reuniões, vestir-se adequadamente, conversar educadamente, tratar bem os usuários internos e externos.

A convivência social de qualidade exige do indivíduo a observação de regras simples, com a finalidade de se estabelecer uma relação de respeito entre as pessoas. Entre essas regras, algumas são imprescindíveis no comportamento interpessoal:

- **Flexibilidade –** Capacidade de se adaptar, mudar de ideia e aprender. Habilidade de modificar o meu ponto de vista e comportamento no grupo em função do feedback dos outros e dos objetivos a alcançar.
- **Comunicabilidade –** Habilidade de comunicar ideias de forma clara e precisa em situações individuais e de grupo.

- **Empatia –** É a capacidade de colocar-se no lugar do outro e compreender suas motivações, necessidades, desejos e valores. Isto não quer dizer ser envolvido a ponto de perder de vista os interesses da empresa ou cometer um erro. Para isso, é necessário eliminar os pré-julgamentos e usar tom acolhedor e amigável para que o outro sinta confiança e seja possível estabelecer um vínculo.
- **Simpatia –** Consiste em criar afinidade com o outro através do bom humor, sem necessariamente ser exagerado ou piadista, mas apenas sendo agradável. Isto requer que o atendente se adapte ao estilo do outro, observando atentamente se ele é uma pessoa mais aberta e espontânea ou fechada e sóbria. O sorriso é a arma mais poderosa. Como disse Shakespeare, "é mais fácil obter o que se deseja com um sorriso do que com a ponta da espada."
- **Linguagem corporal –** Mehrabian, estudioso das comunicações, afirma que "em toda comunicação interpessoal, cerca de 7% da mensagem é verbal (somente palavras), 38% é vocal (incluindo tom de voz, inflexão e outros sons) e 55% é não-verbal". Isto demonstra a importância dos elementos como tom de voz, postura, olhar e gestos.
- **Rapport –** Significa harmonia e conexão. É o que faz com que às vezes nos sintamos confortáveis e apreciados por alguém, fazendo com que gostemos instantaneamente de algumas pessoas. Quando as pessoas estão se comunicando em rapport, elas acham fácil serem entendidas e acreditam que seus interesses são altamente considerados pela outra pessoa. Criar rapport significa receptividade ao que a outra está dizendo, não necessariamente concordar com o que está sendo dito. Quando se estabelece este vínculo, algo mágico acontece. Você e os outros sentem que são escutados e ouvidos. Num nível inconsciente, existe o confortável sentimento de "Essa pessoa pensa como eu, eu posso relaxar". O verdadeiro rapport cria uma atmosfera de confiança mútua. Se a sua intenção é ouvir e ser ouvido, você irá se tornar um comunicador poderoso e confiável.

Comportamento receptivo e defensivo

Algumas características que estão presentes no comportamento humano e se manifestam nas relações de trabalho são:

- **Comportamento defensivo:** As pessoas defendem-se inconscientemente da ansiedade que sentem numa situação perturbadora. Podem fazê-lo, distorcem a realidade e enganam a si mesmas. Esses são dois processos subjacentes que Freud denominou mecanismos de defesa. Todos nós usamos desses mecanismos para proteger nossa auto-imagem, o que é bastante comum em nossa vida diária. Temos necessidade de uma auto-imagem positiva, de aprovar nosso comportamento, e justificá-lo quando necessário. Às vezes, a única maneira de conseguir isto é através de processos inconscientes, iludindo-nos e alterando os fatos reais, de modo a preservar a nossa auto-imagem.
- **Comportamento receptivo:** significa perceber e aceitar possibilidades que a maioria das pessoas ignora ou rejeita prematuramente. É característica de pessoa de mente aberta e sem preconceitos a novas ideias. A curiosidade é inerente a este tipo de comportamento. Uma pessoa reduz a defesa do ouvinte quando parece estar querendo experimentar e explorar novas situações.

Apesar de serem comportamentos inatos do ser humano, podem ser desenvolvidas habilidades que levem a um comportamento mais receptivo, que nos auxilie no comportamento interpessoal.

Inteligência Emocional

O que é ?

> **"A capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerir bem as emoções dentro de nós e nos nossos relacionamentos."**
>
> *(GOLEMAN, 2007)*

Esta visão introduz a capacidade de lidar com as emoções como inteligência e postula que pessoas com qualidades de relacionamento humano, como afabilidade, compreensão e gentileza têm mais chances de obter o sucesso. A inteligência emocional pode ser compreendida em cinco habilidades:

1. Autoconhecimento Emocional – reconhecer as próprias emoções e sentimentos quando ocorrem.
2. Controle Emocional – lidar com os próprios sentimentos, adequando-os a cada situação vivida.
3. Automotivação – dirigir as emoções a serviço de um objetivo ou realização pessoal.
4. Reconhecimento de emoções em outras pessoas – reconhecer emoções no outro e empatia de sentimentos.
5. Habilidade em relacionamentos interpessoais – interação com outros indivíduos utilizando competências sociais.

Estas habilidades devem ser estimuladas nos atendentes, promovendo momentos para avaliarem como esta inteligência está sendo utilizada. Desta forma, pode ser mais fácil lidar com as questões do atendimento ao público e as adversidades do dia a dia que exigem constante motivação, como vendas, atingimento das metas e frustrações.

Postura profissional – Etiqueta Empresarial

A palavra etiqueta vem do francês *étiquette* e segundo o dicionário Aurélio, significa:

> **"Conjunto de regras cerimoniais que indicam a ordem de precedência e de usos a serem observados pela corte em eventos, públicos ou não, onde estiverem presentes chefes de estado e/ou alta autoridadestais, como solenidades e datas oficiais; por extensão, são ainda as normas a serem observadas entre particulares, no trato entre si."**

Este conceito, que remonta à época da criação do estado nacional moderno e instalação das monarquias, aplica-se para o convívio social até hoje. Etiqueta empresarial pode ser

compreendida, portanto, como a aplicação deste conceito no ambiente profissional, onde há normas de conduta que denotam boa educação. A ideia é que através da moderação e do autocontrole pode-se conviver melhor em sociedade e no grupo de trabalho. O conceito deve transpassar toda a organização e ser observado também (e especialmente) n – trato com o cliente-cidadão.

No ambiente empresarial, a etiqueta se reproduz em ***cuidados com aparência pessoal, tom de voz, pontualidade, forma de tratamento, respeito, cordialidade, discrição*** e outros aspectos que devem ser observados para garantir que sejamos pessoas agradáveis, educadas, elegante e com as quais nossos colegas e clientes gostam de se relacionar.

As instituições financeiras, em geral, têm perfil conservador, pois a aparência formal é um dos aspectos tangíveis que passa ao cliente a imagem de seriedade e confiabilidade. Alguns pontos de destaque para o ambiente empresarial:

Quanto à aparência:

- **Mulheres:** Sempre observar que as roupas sejam sóbrias, sem exageros, decotes ou saias em comprimento curto. Também é aconselhável que os cabelos, joias e maquiagem sejam discretos.
- **Homens:** A roupa deverá ser formal, evitando camisa regata, bermuda, chinelo, tênis ou estampas muito chamativas (deve-se optar por tons neutros e combinações discretas). A barba feita e o cabelo alinhado também são importantes.

Quanto ao comportamento

- **Linguagem e postura formais** – Uso de tratamento respeitoso (Sr., Sra.), evitando gírias e palavrões. Manter o controle no volume da voz.
- **Atitude positiva, bom humor, sorriso** – Ser uma pessoa agradável, simpática e tolerante facilita muito a convivência e o atendimento.
- **Discrição (evitar críticas aos colegas e fofocas)** – Evitar assuntos pessoais, fofocas e atitudes negativas que possam ser entendidas como inadequadas e indiscretas. Críticas têm hora, local e destinatário certos.
- **Pontualidade e assiduidade** – Não faltar a compromissos e ser pontual demonstra respeito com os colegas e clientes.
- **Profissionalismo, honestidade, iniciativa** – Ser comprometido com a empresa e os colegas. Como dizemos, "vestir a camiseta", tomando a iniciativa de resolver as questões relevantes para a empresa, os colegas e os clientes. Ser honesto e não desviar o caráter daquilo que é moralmente e eticamente correto.

Slides – Comunicação e Relação Interpessoal

COMUNICAÇÃO E RELAÇÃO INTERPESSOAL

Comportamento

Professora Amanda Lima Tegon

COMUNICAÇÃO E RELAÇÃO INTERPESSOAL

Competência Técnica

Competência Comportamental

Conhecimento técnico

Formação acadêmica, experiência profissional

Valores éticos

Justiça, respeito, tolerância e solidariedade

Atitudes positivas e adequadas

Saber ouvir, conduzir uma negociação, participar de reuniões, vestir-se adequadamente, conversar educadamente, tratar bem os usuários...

Regras

Flexibilidade

- Capacidade de se adaptar, mudar de ideia e aprender.
- Habilidade de modificar o meu ponto de vista e comportamento no grupo em função do feedback dos outros e dos objetivos a alcançar.



Comunicabilidade

- Habilidade de comunicar ideias de forma clara e precisa em situações individuais e de grupo.



Empatia

- Capacidade de colocar-se no lugar do outro e compreender suas motivações, necessidades, desejos e valores.

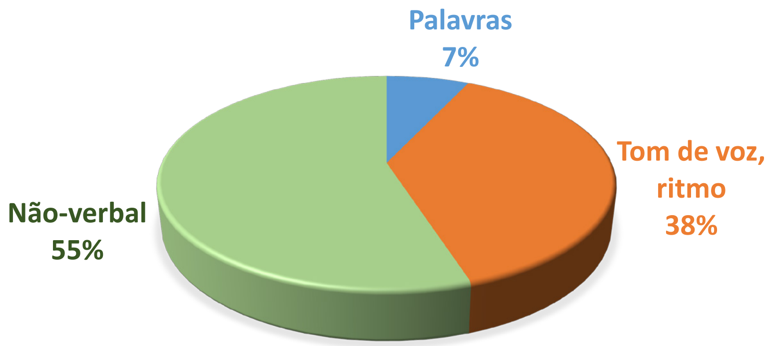


Simpatia

- Criar afinidade com o outro através do bom humor, sem necessariamente ser exagerado ou piadista, mas apenas sendo agradável.



Linguagem corporal



Rapport

- Harmonia e conexão
- Receptividade
- Ser ouvido
- Estar confortável
- Sentir confiança



Comportamento receptivo e defensivo

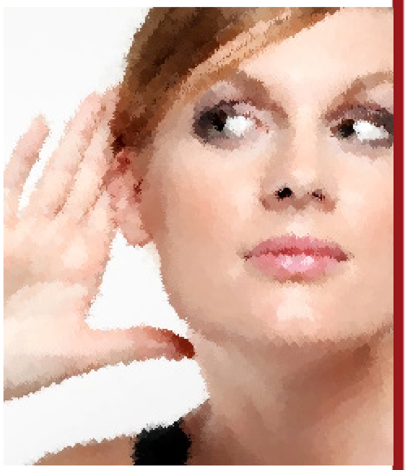
Comportamento defensivo

- Defesa inconsciente da ansiedade
- Desconfiança
- Comunicação prejudicada



Comportamento receptivo

- Perceber e aceitar possibilidades
- Mente aberta e sem preconceitos a novas ideias
- Curiosidade



Inteligência Emocional

Inteligência Emocional

"Capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerir bem as emoções dentro de nós e nos nossos relacionamentos."

(Goleman, 1998)

Pessoas com qualidades de relacionamento humano, como afabilidade, compreensão e gentileza têm mais chances de obter o sucesso.

5

Inteligência Emocional

1. Autoconhecimento Emocional - reconhecer as próprias emoções e sentimentos quando ocorrem



7

Inteligência Emocional

2. Controle Emocional - lidar com os próprios sentimentos, adequando-os a cada situação vivida



9

Inteligência Emocional

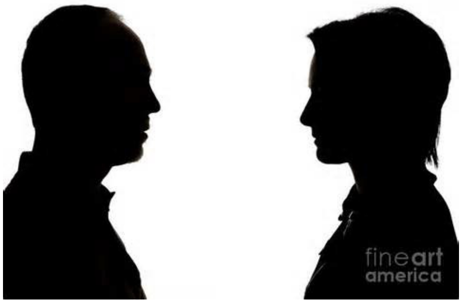
3. Automotivação - dirigir as emoções a serviço de um objetivo ou realização pessoal



11

Inteligência Emocional

4. Reconhecimento de emoções em outras pessoas - reconhecer emoções no outro e empatia de sentimentos.



13

Inteligência Emocional

5. Habilidade em relacionamentos interpessoais - interação com outros indivíduos utilizando competências sociais



15

Postura profissional
Etiqueta Empresarial

Postura profissional – Etiqueta Empresarial

"Normas a serem observadas entre particulares, no trato entre si."

Postura profissional – Etiqueta Empresarial

APRESENTAÇÃO

- Mulheres: Roupa sóbria, cabelos, jóias e maquiagem discretos
- Homens: Roupa formal, tons neutros, barba feita



Postura profissional - Etiqueta empresarial

COMPORTAMENTO

- Linguagem e postura formais
- Atitude positiva, bom humor, sorriso
- Discrição (evitar críticas aos colegas e fofocas)



Postura profissional - Etiqueta empresarial

COMPORTAMENTO

- Pontualidade e assiduidade
- Profissionalismo, honestidade, iniciativa



casa do concurseiro
sinta-se em casa para estudar conosco

Conhecimento Específico

Professor Darlan Eterno

Conceitos fundamentais de Arquivologia: teorias e princípios.

Noções de Arquivologia

Professor Darlan Eterno

Lei 8159/91

Consideram-se arquivos, para os fins desta Lei, os conjuntos de documentos produzidos e recebidos por órgãos públicos, instituições de caráter público e entidades privadas, em decorrência do exercício de atividades específicas, bem como por pessoa física, qualquer que seja o suporte da informação ou a natureza dos documentos.

Finalidades do Arquivo

- Servir á Administração
- Servir á História

Função dos Arquivos

Conceitos fundamentais de Arquivologia: teorias e princípios.

Noções de Arquivologia

Professor Darlan Eterno

Conceitos fundamentais de Arquivologia: teorias e princípios.

Noções de Arquivologia

Professor Darlan Eterno

Finalidades do Arquivo

Características	Arquivo	Biblioteca
Tipo de Suporte/Quantitativo de Exemplares	Documentos manuscritos, audiovisuais. Apresentam-se em exemplares únicos ou em número limitado de vias/cópias.	Documentos impressos e audiovisuais, que se apresentam em exemplares múltiplos.
Entrada de documentos	Acumulação natural	Compra, permuta e doação.
Tipo de conjunto	Fundos: conjunto de documentos unidos pela origem. Tipos de fundo: - aberto: (instituições em funcionamento) - fechado: (instituições extintas)	Coleções: Reunidas pelo conteúdo.
Objetivos	Funcionais , administrativos	Culturais, científicos.
Tipo Classificação	Baseia-se nas atividades institucionais	Predeterminada

1.Classificação dos Arquivos

a) Extensão

✓ Setorial

✓ Central/Geral

1.Classificação dos Arquivos

b)Entidade Mantenedora

✓ Público

✓ Privado

1. Classificação dos Arquivos

c) Estágios de Evolução

- ✓ Corrente
- ✓ Intermediário
- ✓ Permanente

1. Classificação dos Arquivos

d) Natureza dos Documento

- ✓ Especial
- ✓ Especializado

Conceitos fundamentais de Arquivologia: teorias e princípios.

Noções de Arquivologia

Professor Darlan Eterno

Princípios Arquivísticos

a) Organicidade

b) Unicidade

Princípios Arquivístico

c)Proveniência(respeito aos fundos)

d) Ordem original

Princípios Arquivísticos

e) pertinência: documentos deveriam ser reclassificados por assunto sem ter em conta a proveniência e a classificação original.

Princípios Arquivísticos

F)Princípio da reversibilidade

Princípio segundo o qual todo procedimento ou tratamento empreendido em arquivos pode ser revertido, se necessário. É aplicado na restauração de documentos.

Princípios Arquivísticos

h)Territorialidade :

Conceito derivado do princípio da proveniência e segundo o qual arquivos deveriam ser conservados em serviços de arquivo do território no qual foram produzidos.

1.Classificação dos Documentos

a) Natureza do Assunto

- Ostensivo
- Sigiloso

b) Espécie:

Ex: Ata,Certidão e Oficio.

b) Tipo (tipologia):

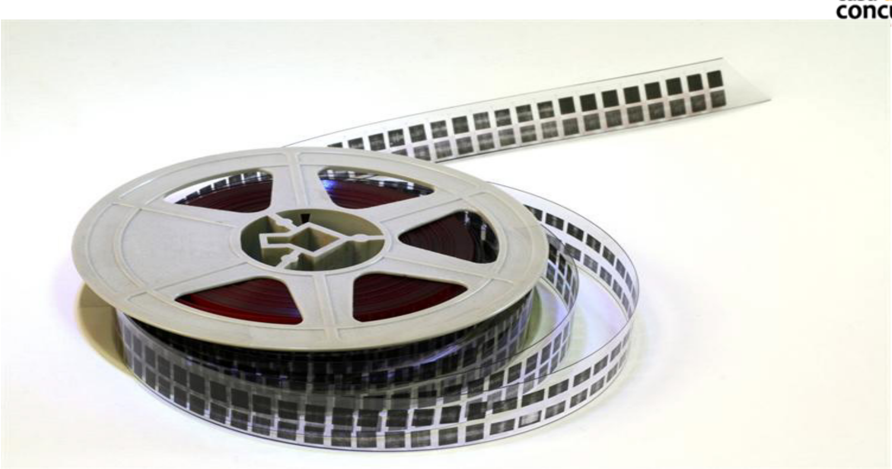
Espécie + função = tipologia

d) Gênero

- Textual
- Sonoro
- Cartográfico

d) Gênero

- Filmográfico
- Iconográfico
- Micrográfico



d) Gênero

- Informático

e)Forma

f) formato

1. Teoria das Três Idades
- Baseia-se na:

a) Frequência de uso
b) Valores dos Documentos

1. Fase Corrente (caract)
- Frequência de Uso
- Localização
- Extensão do arquivo
- Tipo de arquivamento
- Valor
- Tipo de Acesso

1. Fase Corrente

- Atividades:

(Protocolo, Expedição, Arquivamento,Consulta, Empréstimo, Destinação)

1. Fase Intermediária (caract)

- Frequência de Uso
- Localização
- Extensão do arquivo
- Tipo de arquivamento
- Valor
- Tipo de Acesso

1. Fase Intermediária

- Atividades:
  - Empréstimo
  - Consulta
  - Arquivamento

1. Fase Permanente

- Frequência de Uso
- Localização
- Extensão do arquivo
- Tipo de arquivamento
- Valor
- Tipo de Acesso

1. Fase Permanente

- Atividades:

(Arranjo, descrição, publicação, conservação e referência)

2. Representação da Teoria (operações de destinação)



Quadro resumo

Fase (Idade)	Corrente	Intermediária	Permanente
Frequência de Uso	Uso freqüente	Uso eventual	Sem uso para Administração
Localização	Próximo ao setor de trabalho	Pode estar próximo dos setores de trabalho ou distante (fora da instituição)	Pode estar próximo dos setores de trabalho ou distante (fora da instituição)
Extensão do Arquivo	Setorial e/ou Central	Central	Central
Tipo de arquivamento	Vertical	Vertical/Horizontal	Vertical/Horizontal
Valor	Primário	Primário	Secundário
Tipo de Acesso	Restrito	Restrito	Público
Atividades	Protocolo, expedição, arquivamento, empréstimo, consulta, destinação	Atendimento á consultas/empréstimos	Arranjo, descrição, publicação, conservação e referência

Noções de Arquivologia

Professor Darlan Eterno

casa do concurseiro
SINTA-SE EM CASA PARA ESTUDAR CONOSCO

1. Classificação

a) Definição: agrupamento de documentos, podendo a eles atribuir códigos.

1.2 Plano ou Código de Classificação

a) Definição:

Instrumento que auxilia na classificação de documentos, visando a sua guarda e localização.

1.3 Plano ou Código de Classificação

Modelo

001 MODERNIZAÇÃO E REFORMA ADMINISTRATIVA.

010 ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO

012 COMUNICAÇÃO SOCIAL

012.1 RELAÇÕES COM A IMPRENSA

1.3 Plano ou Código de Classificação

c) características

- Baseia-se nas funções/atividades da instituição

1. Avaliação

a) Definição

1.2 Objetivos

a) reduzir a MDA
b) reduzir custos
c) reduzir prazo de busca
d) garantir preservação de docs

1.3 Tabela de Temporalidade

a) Definição

- prazos de guarda
- destinação
- alteração suporte
- obs

1.3 Tabela de Temporalidade

b) Modelo

ASSUNTO	PRAZOS DE GUARDA		DESTINAÇAO FINAL	OBSERVAÇOES
	FASE CORRENTE	FASE INTER-MEDIARIA		
001 MODERNIZAÇÃO E REFORMA ADMINISTRATIVA PROJETOS, ESTUDOS E NORMAS	*Enquanto vigora*	*5 anos*	*Guarda permanente*	
002 PLANOS, PROGRAMAS E PROJETOS DETRABALHO	*5 anos*	*9 anos*	*Guarda permanente*	
010 ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO	*Enquanto vigora*	*5 anos*	*Guarda permanente*	

1.3 Tabela de Temporalidade

c) características

- elaborada pela CPAD
- aprovada por autoridade competente

1.3 Tabela de Temporalidade

c) características

- Prazos baseiam-se na legislação e nas necessidades administrativas

1. Protocolo

1. Protocolo

1.1 Rotinas de Protocolo

a) Recebimento

b) Registro

c) Autuação

d) Classificação

e)Movimentação

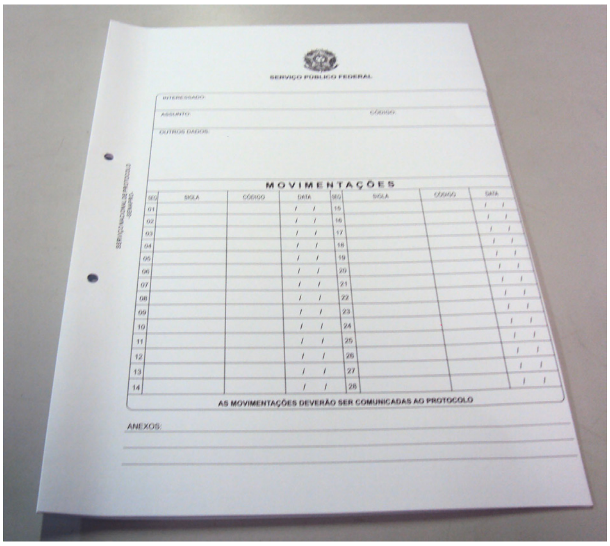
- ✓ distribuição
- ✓ expedição

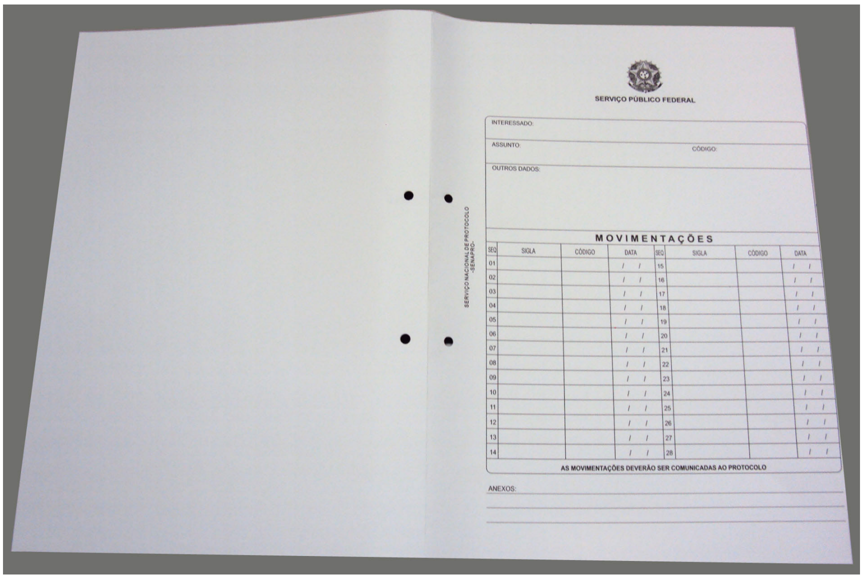
f)Controle da Tramitação

Processo

1. Definição

"Conj. de docs reunidos em capa especial, e que vão sendo organicamente acumulados no decurso de uma ação adm/judiciária."





2. Abertura (atuação) -protocolo

3. Numeração

- Carimbo (canto superior d)



3. Numeração

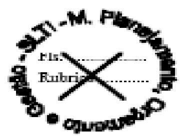
-ordem cresc. (frente da fl.)

-feita no protocolo

-vedada rasuras e letras diferencias tais 14-A/14-B

3. Numeração

-numeração incorreta será inutilizada por meio do carimbo



4. Operações com processos

a) Desentranhamento

- A retirada de folhas ou peças, mediante despacho da autoridade competente
- Após último despacho (lavrado termo de desentranhamento)

b)Juntada

- União de um processo a outro, ou de um documento a um processo;
- anexação (definitiva, mesmo interessados)
- apensação (temporária)

d)Desapensação

Arquivamento:

Conjunto de procedimentos que visa ao acondicionamento(   ) e ao armazenamento(   ) de documentos.

1.1 Rotinas de Arquivamento

a) inspeção
b) estudo
c) Classificação
d) Codificação

1.1 Rotinas de Arquivamento

e)ordenação

f) guarda (arquivamento)

1. Métodos de Arquivamento
– Escolha:
- Estrutura Organizacional
- Natureza dos Docs

1. Categorias

I - Padronizados

Ex: Variadex (letras e cores)

II – Básicos

a) Alfabético: (nome)

II – Básicos

b) Geográfico: local/ procedência

– Estado/País/Cidade

Itália
- Roma
- Milão
- Veneza

Paraná
- Curitiba
- Londrina
- Paranaguá

- Por cidades:
  - Araçatuba (SP)
  - Brasília (DF)
  - Brasília (MG)
  - Natal (RN)

- c) Numérico:
  - ✓Simples
  - ✓Cronológico
  - ✓Dígito – terminal 158678

- d) Ideográfico (interpretação do doc e do contexto)

d1)alfabético

- ✓Dicionário
- ✓Enciclopédico

Dicionário	Enciclopédico
Controle de Chaves Controle de Entrada Controle de Frequência Divulgação	Controle de chaves de entrada de frequência Divulgação

- d) Ideográfico
- d2) Numérico
  - ✓ Decimal
  - ✓ Dupléx
  - ✓ Unitermo

Decimal	Dupléx
411 Planejamento 411.1Anual 411.2 Mensal	4-1-1 Planejamento 4-1-1-1 Anual 4-1-1-2 Mensal

–1. Regras de Alfabetação

I. Nomes Brasileiros

a) regra geral

Ex:Carla Ferreira Lima
Pedro Silva Araújo

Ord:Araújo, André Silva
Lima,Carla Ferreira

I. Nomes Brasileiros
b) Não se separam sobrenomes:
b1) compostos por subst+ adj,
Ex: Marcelo Vila Verde

I. Nomes Brasileiros
b) Não se separam sobrenomes:
b2) Ligados por hífen,
Ex: Ana Beija-Flor

I.Nomes Brasileiros

b)Não se separam sobrenomes:

b3) Que exprimam grau de parentesco

Ex: Paulo Barbosa Filho

I. Nomes Brasileiros

b)Não se separam sobrenomes:

– b4) que possuam : São , Santo (a):

– Ex: Ricardo São Pedro

–Ordena-se:
Barbosa Filho, Paulo
Beija-Flor, Ana
São Pedro, Ricardo
Vila Verde, Marcelo

I. Nomes Brasileiros

c) Iniciais abreviadas de prenome tem preferências as demais, no caso de sobrenomes iguais

I. Nomes Brasileiros

- Ex: César Barros
- Carlos Barros
- C. Barros

- Ord:
- Barros, C.
- Barros, Carlos
- Barros, César

I. Nomes Brasileiros

d) Artigos, preposições não são consideradas na alfabetação.

I. Nomes Brasileiros

Ex: Natália Rocha d' Andrade
André Silva dos Anjos
Ord:
Andrade, Natália Rocha d'
Anjos, André Silva dos

I. Nomes Brasileiros

e) títulos ou cargos não são considerados na alfabetação

- Ex:Ministro Alexandre Bastos
- Doutor Fernando Rocha

- Or:Bastos,Alexandre(Ministro)
- Rocha, Fernando (Doutor)

– II. Nomes Estrangeiros

a) regra geral

– Ex:Paul Smith
– Michel Duchein
– Ord:Duchein. Michel
  – Smith, Paul

- Os nomes hispânicos são alfabetados pelo penúltimo sobrenome

Ex:Juan Gutierrez Salazar
- Juan Puentes García

Ord:
- Gutierrez Salazar, Esteban
- Puentes García, Juan

- Os nomes orientais (japoneses, chineses, árabes) são registrados como se apresentam.

- Ex: Lao Xing Xiang
- Akiko Yamamoto Sato

- Ord:Akiko Yamamoto Sato
- Lao Xing Xiang

- III.Nomes de eventos são mantidos como se apresentam, os números devem aparecer ao final entre parênteses.

- Ex:
- Quinta Conferência de Geologia
- III Congresso Nacional de Arquivologia
- 2º Congresso Brasileiro de Arquivologia

- Ord:
- Conferência de Geologia (Quinta)
- Congresso Brasileiro de Arquivologia (2º)
- Congresso Nacional de Arquivologia (III)

- IV Nomes de empresas são mantidos como se apresentam.

- Ex:O Globo
- Ministério da Fazenda
- Ministério do Esporte

Conhecimento Específico

Professor Cristiano de Souza

ADMINITRAÇÃO INDIRETA

Já estudamos que a **Descentralização Administrativa** ocorre quando as atribuições dos entes descentralizados têm origem no ente central, pois carece de fundamento originário na Constituição Federal, já que deriva do poder do ente central de editar suas próprias normas e regras. Nessas situações o Estado cria uma pessoa jurídica com um propósito. Sendo assim, todas as pessoas jurídicas da administração indireta possuem personalidade jurídica.

Fundamento na CF/88:

Art. 37 – XIX – somente por lei específica poderá ser criada autarquia e autorizada a instituição de empresa pública, de sociedade de economia mista e de fundação, cabendo à lei complementar, neste último caso, definir as áreas de sua atuação;

Fundamento infraconstitucional: DECRETO-LEI Nº 200/ 67.

Art. 4º A Administração Federal compreende:

[...].

II – A Administração Indireta, que compreende as seguintes categorias de entidades, dotadas de personalidade jurídica própria:

a) Autarquias;

b) Empresas Públicas;

c) Sociedades de Economia Mista.

d) fundações públicas.

Parágrafo único. As entidades compreendidas na Administração Indireta vinculam-se ao Ministério em cuja área de competência estiver enquadrada sua principal atividade.

Importante salientar que as entidades compreendidas na Administração Indireta **vinculam-se** ao Ministério em cuja área de competência estiver enquadrada sua principal atividade. Mas, não estão hierarquicamente subordinadas ao Ministério.

Conclusão: as pessoas jurídicas da administração indireta não estão hierarquicamente subordinadas aos Ministérios, pois sua relação de vinculação horizontal. Contudo sobre um controle especial pelo Ministério chamado de Controle de Tutela ou Supervisão Ministerial em virtude da vinculação.

AUTARQUIAS

Fundamento jurídico: Decreto 200/67

Art. 5º Para os fins desta lei, considera-se:

I – Autarquia – o serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios, para executar atividades típicas da Administração Pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada.

Diante a confrontação dos fundamento jurídicos constitucional e legal, há consenso geral sobre as características das autarquias, vejamos:

a) São criadas por lei específica;

b) Possuem personalidade jurídica de direito público;

c) Possuem capacidade de autodeterminação ou autoadministração;

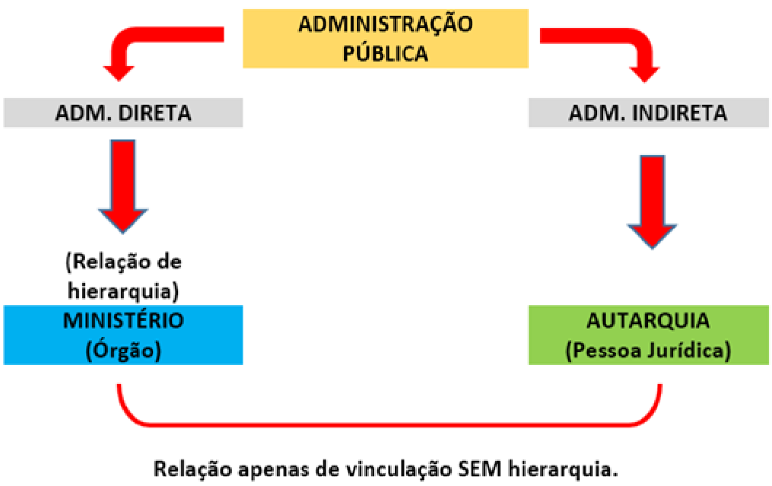
d) Possuem especialização dos fins ou atividades;

e) Sujeição a controle de tutela realizado pelo Ministério a qual está vinculado. (Controle Ministerial)

Importante salientar que a autoadministração das autarquias é apenas no campo das matérias específicas que lhe foram destinadas, não podendo confundir com a autonomia política, que é a capacidade de inovar no mundo jurídico com a criação de novas leis. Ou seja, as **autarquias não possuem capacidade política** (capacidade para criar o próprio direito), apenas autoadministração.

A especialização dos fins ou atividades coloca a autarquia entre as formas de descentralização por serviço ou funcional. Esse reconhecimento do princípio da especialização impede que exerçam atividades distintas para as quais foram instituídas. Exatamente nesse ponto é que surge o chamado **controle finalístico ou controle de tutela.**

Portanto, quanto às **autarquias** no modelo da organização administrativa brasileira, é correto afirmar que possuem personalidade jurídica, são criadas por lei, compõem a administração pública indireta, podem ser federais, estaduais, distritais e municipais. Mas não são subordinadas hierarquicamente ao seu órgão supervisor, pois são apenas **vinculadas.**



Separei para vocês as principais afirmativas que já apareceram em provas de concurso nos últimos anos sobre o tema "**autarquias**", a leitura dessas afirmativas é extremamente recomentada, pois representa o perfil das principais bancas.

1. As autarquias possuem personalidade jurídica própria, autonomia financeira e autoadministração. Partindo dessa premissa, podemos afirmar que o ente instituidor não mantém em relação à autarquia poder hierárquico e poder disciplinar, em razão do controle de tutela, visto que só há vinculação com o Ministério. Sendo assim, se submetem ao controle de tutela do ente instituidor, para conformá-las aos cumprimentos dos objetivos públicos em razão dos quais foram criadas.

2. A despeito de assumirem obrigações em nome próprio por ser sujeito de direitos, o ente instituidor não responde por seus atos, pois gozam de certa autonomia.

3. Seus recursos e patrimônio, independentemente da origem, não configuram recursos e patrimônio do ente instituidor, pois possui autonomia financeira.

4. Naturalmente, têm liberdade para gerir seus quadros funcionais sem interferências indevidas do ente instituidor.

5. Determinada autarquia federal ofereceu em garantia bens de sua titularidade, para obtenção de financiamento em projeto de desenvolvimento regional com a participação de outras entidades da Administração pública. Referido ato, praticado por dirigente da entidade, comporta revisão, com base no princípio da tutela, se verificado desvio da finalidade institucional da entidade, nos limites definidos em lei.

6. Foi constituída autarquia para a gestão do regime próprio de previdência dos servidores. A lei de constituição da entidade prevê a possibilidade de apresentação de recurso em face das decisões da autarquia, a ser dirigido à Ministério da Previdência Social (órgão ao qual a autarquia está vinculada). São válidas tanto a constituição da autarquia para a gestão do regime previdenciário quanto a previsão de cabimento do recurso ao órgão ao qual a autarquia está vinculada.

7. Embora as autarquias não estejam hierarquicamente subordinadas à administração pública direta, seus bens são impenhoráveis e seus servidores estão sujeitos à vedação de acumulação de cargos e funções públicas.

8. Uma autarquia estadual precisa reformar suas instalações, e adaptá-las ao atendimento que será prestado ao público em decorrência de uma nova atribuição que lhe foi outorgada por lei. Para tanto, deverá realizar regular licitação, tendo em vista que as autarquias, submetidas ao regime de direito público, sujeitam-se a obrigatoriedade do certame.

9. Possuem administração e receitas próprias.

10. Executam atividades típicas da Administração Pública Direta.

11. Criadas para prestar serviço autônomo.

12. São extintas por lei.

13. O Banco Central, o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), a Superintendência de Seguros Privados e as agências reguladoras são exemplos de autarquias.

14. As autarquias têm prerrogativas típicas de pessoas jurídicas de direito público, entre as quais se inclui a de serem seus débitos apurados judicialmente, executados pelo sistema de precatórios.

15. Os princípios da administração pública estão previstos, de forma expressa ou implícita, na CF e, ainda, em leis ordinárias. Esses princípios, que consistem em parâmetros valorativos orientadores das atividades do Estado, são de observância obrigatória na administração direta e indireta de quaisquer dos poderes da União, dos estados, do DF e dos municípios.

16. No âmbito federal, as autarquias são entes da administração indireta dotados de personalidade jurídica própria e criados por lei para executar atividades típicas da administração. Essas entidades sujeitam-se à supervisão ministerial, mas não se subordinam hierarquicamente ao ministério correspondente.

17. A exploração de atividade econômica pela administração pública não requer a instituição de uma autarquia, pois é realizado por empresas públicas e sociedade de economia mista.

18. Uma autarquia que possuir um contrato de gestão com ente da administração direta e anteriormente já tiver um plano estratégico de reestruturação e desenvolvimento institucional em andamento poderá se qualificar como uma agência executiva.

19. O Decreto-Lei 200/67 estabelece que a autarquia tem personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios, para exercitar atividades típicas da administração pública que requeiram, para seu melhor funcionamento, a gestão administrativa e financeira descentralizada. A respeito da autarquia, é correto afirmar que seus funcionários devem observar a vedação constitucional de acumulação de cargos públicos, exige a realização de concurso público para contratação de pessoal e está sujeita à lei de licitações.

20. As autarquias caracterizam-se por possuírem personalidade jurídica própria, sendo assim, sujeito de direitos e encargos, por si próprias. Caracterizam-se ainda por possuírem patrimônio e receita próprios o que significa que os bens e receitas das autarquias não se confundem, em hipótese alguma, com os bens e receitas da Administração direta.

21. O fato de a autarquia possuir personalidade jurídica, a coloca como titular de obrigações e direitos próprios, distintos daqueles pertencentes ao ente que a instituiu.

22. Autarquias são entidades administrativas autônomas, criada por lei.

23. São criadas por lei, possuem personalidade jurídica pública, capacidade de autoadministração e desempenham serviço público descentralizado, mediante controle administrativo ou tutela.

24. Uma autarquia municipal que prestava serviços de saneamento foi extinta, tendo em vista que o ente que a criou entendeu por transferir a execução desse serviço público à iniciativa privada. Disso decorre que o patrimônio da autarquia reverterá ao ente que, por lei, a criou, caso o ato de extinção não tenha disciplinado de forma específica sobre o destino daqueles bens.

25. Uma autarquia federal não pode ser criada mediante decreto específico do presidente da República.

26. Autarquias são entidades administrativas autônomas, criada por lei.

27. O fato de a autarquia possuir personalidade jurídica, a coloca como titular de obrigações e direitos próprios, distintos daqueles pertencentes ao ente que a instituiu.

28. O INSS (instituto nacional do seguro social) é uma autarquia.

29. Embora a autarquia responda objetivamente pelos prejuízos que seus agentes, nessa qualidade, causarem a terceiros, é admitida a responsabilidade subsidiária do ente federativo que a tenha criado.

30. A autarquia é pessoa jurídica de direito público criada por lei para o desempenho de atividade própria do Estado, dotada de autonomia administrativa, circunstância que afasta a relação hierárquica que a autarquia mantém com o federativo que a tenha criado.

31. As autarquias compõem a Administração pública indireta, porque se constituem em pessoas jurídicas de direito público sujeitas aos princípios informadores da Administração pública.

32. As autarquias, que adquirem personalidade jurídica com a publicação da lei que as institui, são dispensadas do registro de seus atos constitutivos em cartório e possuem as prerrogativas especiais da fazenda pública, como os prazos em dobro para recorrer e a desnecessidade de anexar, nas ações judiciais, procuração do seu representante legal.

33. As autarquias são criadas para o exercício de atividades típicas da administração pública, e, para tanto, são dotadas de autonomia orçamentária e patrimonial.

34. Os bens das autarquias são impenhoráveis e não podem ser adquiridos por terceiros por meio de usucapião.

35. Tanto a criação quanto a extinção de autarquia só podem ocorrer por lei de competência privativa do chefe do Executivo.

Slides – Autarquias

Administração Indireta

Administração indireta é aquela composta por entidades com personalidade jurídica própria, patrimônio e autonomia administrativa e cujas despesas são realizadas através de orçamento próprio.

São exemplos às autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista. A administração indireta caracteriza-se pela **descentralização administrativa**, ou seja, a competência é distribuída de uma pessoa jurídica para outra. Não gozam de capacidade política.

Fundamento constitucional

Art. 37 - XIX – somente por **lei específica** poderá ser criada autarquia e autorizada a instituição de empresa pública, de sociedade de economia mista e de fundação, cabendo à lei complementar, neste último caso, definir as áreas de sua atuação;

Art. 37 - XX - depende de autorização legislativa, em cada caso, a criação de subsidiárias das entidades mencionadas no inciso anterior, assim como a participação de qualquer delas em empresa privada;

Autarquias

Fundamento Legal: Decreto Lei nº 200/67

Art. 5º - I - Autarquia - o serviço autônomo, **criado por lei**, com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios, para executar atividades típicas da Administração Pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada.

Prerrogativas das Autarquias

- Imunidade Relativa a impostos (patrimônio, renda ou serviços) Chamada de **Imunidade Condicionada**
- Impenhorabilidade, inalienabilidade e imprescritibilidade dos bens.
- Execução de seus débitos por precatório.
- Execução fiscal de seus créditos.
- Prazo em quadruplo para contestar e em dobro para recorrer.
- Prescrição quinquenal de seus débitos.

AGÊNCIAS REGULADORAS E EXECUTIVAS

AGÊNCIA REGULADORA: A criação das agências reguladoras advém da política econômica adotada no Brasil na década de 90 do século XX, quando ocorreram privatizações decorrentes do Plano Nacional de Desestatização. É uma pessoa jurídica de Direito público interno, geralmente constituída sob a forma de autarquia especial, cuja finalidade é regular e/ou fiscalizar a atividade de determinado setor da economia de um país, a exemplo dos setores de energia elétrica, telecomunicações, produção e comercialização de petróleo, recursos hídricos, mercado audiovisual, planos e seguros de saúde suplementar, mercado de fármacos e vigilância sanitária, aviação civil, transportes terrestres.

Tais agências têm **poder de polícia**, podendo aplicar sanções. Ainda, as **Agências Reguladoras são criadas através de Leis** e tem natureza de **Autarquia com regime jurídico especial.** Consistem em autarquias com poderes especiais, integrantes da administração pública indireta, que se dispõe a fiscalizar e regular as atividades de serviços públicos executados por empresas privadas, mediante prévia concessão, permissão ou autorização. Estas devem exercer a fiscalização, controle e, sobretudo, poder regulador incidente sobre serviços delegado a terceiros.

Correspondem, assim, a autarquias sujeitas a regime especial criadas por lei para aquela finalidade especifica. Diz-se que seu regime é especial, ante a maior ou menor autonomia que detém e a forma de provimento de seus cargos diretivos, a exemplo do mandato certo e afastada a possibilidade de exoneração *ad nutum*, ou seja, a qualquer momento.

Nota-se que a Constituição Federal faz referência a "**órgão regulador**", não utilizando o termo "agência reguladora". Sendo "autarquias de regime especial", tais agências detêm prerrogativas especiais relacionadas à ampliação de sua autonomia gerencial, administrativa e financeira. (CF/88 - Art. 21. Compete à União: XI - explorar, diretamente ou mediante autorização, concessão ou permissão, os serviços de telecomunicações, nos termos da lei, que disporá sobre a organização dos serviços, a criação de um **órgão regulador** e outros aspectos institucionais;

Embora tenham função normativa, **não podem editar atos normativas primários (leis e similares)**, mas tão somente atos secundários (instruções normativas). Sendo assim, as agências reguladoras não exercem função normativa primária. Nesse caso, não caracteriza violação ao princípio da legalidade a edição, pela agência reguladora, de atos de condicionamento ou de restrição de direitos para o cumprimento de obrigação disposta em lei.

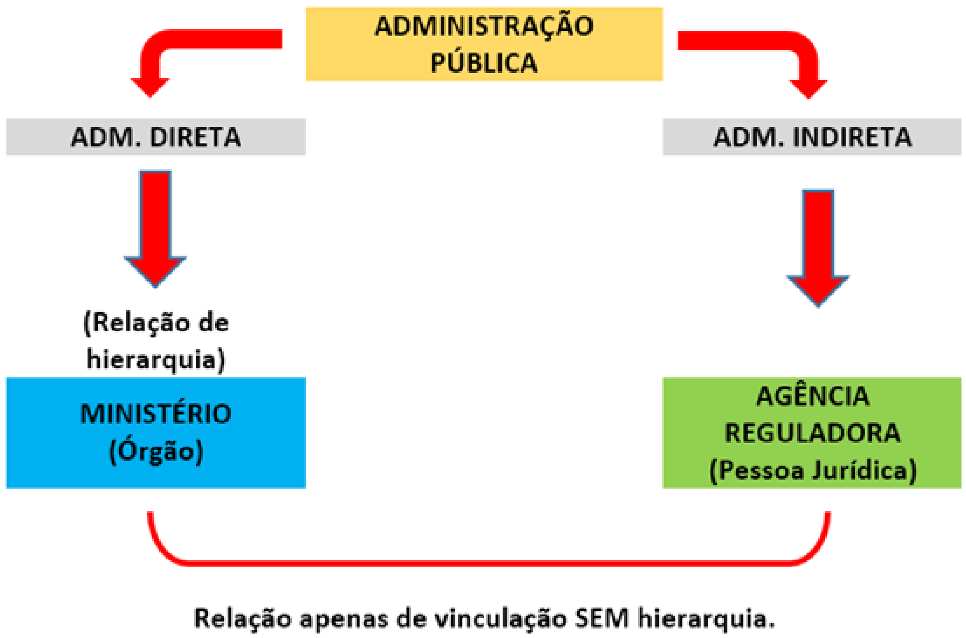
Sua função é regular a prestação de serviços públicos, organizar e fiscalizar esses serviços a serem prestados por concessionárias ou permissionárias, com o objetivo garantir o direito do usuário ao serviço público de qualidade. Não há muitas diferenças em relação à tradicional autarquia, a não ser uma maior autonomia financeira e administrativa, além de seus diretores serem eleitos para mandato por tempo determinado.

Essas entidades podem ter as seguintes finalidades básicas:

1. Fiscalizar serviços públicos (ANEEL, ANTT, ANAC, ANTAQ);

2. Fomentar e fiscalizar determinadas atividades privadas (ANCINE);

3. Regulamentar, controlar e fiscalizar atividades econômicas (ANP);



Separei para vocês as principais afirmativas que já apareceram em provas de concurso nos últimos anos sobre o tema "**agências executivas e reguladoras**", a leitura dessas afirmativas é extremamente recomentada, pois representa o perfil das principais bancas.

1. O poder normativo das agências reguladoras, cujo objetivo é atender à necessidade crescente de normatividade baseada em questões técnicas com mínima influência política, deve estar amparado em fundamento legal.

2. As decisões das agências reguladoras federais estão sujeitas à revisão ministerial, inclusive por meio de recurso hierárquico impróprio.

3. Cabe às agências reguladoras, concebidas a partir da década de 1990, regular a oferta de serviços providos por empreendedores públicos e privados, assim como implantar as políticas e diretrizes do governo federal direcionadas a seus respectivos setores de atuação.

4. Compete à ANTAQ estabelecer padrões e normas técnicas relativos às operações de transporte aquaviário de cargas especiais e perigosas.

5. O uso de radiofrequência depende de prévia outorga da ANATEL.

6. As agências reguladoras — autarquias de regime especial com estabilidade e independência em relação ao ente que as criou — são responsáveis pela regulamentação, pelo controle e pela fiscalização de serviços públicos, atividades e bens transferidos ao setor privado.

7. Uma agência reguladora exerce funções executivas, normativas e judicantes de Estado, não desempenhando funções de governo.

8. A atividade regulatória do Estado é voltada à defesa do interesse público, de modo a prevenir e corrigir as falhas de mercado e atuar no domínio econômico de forma indireta por meio das agências reguladoras.

9. O surgimento das agências reguladoras representa uma mudança no papel do Estado, que deixou de ser produtor de bens e serviços e se tornou regulador dos serviços públicos.

10. Segundo entendimento do Supremo Tribunal Federal, o regime celetista é incompatível com as funções de natureza pública exercidas pelos servidores das agências reguladoras.

11. Um dos requisitos necessários à qualificação de uma autarquia ou fundação pública como agência executiva é a celebração de contrato de gestão com o respectivo ministério supervisor ao qual se acha vinculada.

12. São características das agências reguladoras a autonomia e o mandato fixo de seus dirigentes.

13. O Estado, ao exercer o papel de órgão regulador, cabe zelar pelo direito dos investidores, que almejam um sistema regulatório estável, bem como dos consumidores, que visam evitar preços abusivos e desejam ter acesso a serviços de qualidade.

14. As competências fiscalizatórias das agências reguladoras decorrem do poder-dever de acompanhar, monitorar e verificar se a atuação dos agentes regulados se coaduna com as normas e condições fixadas para o setor regulado.

15. Não cabe às agências reguladoras, no uso do poder normativo, criar os objetivos e os deveres decorrentes da regulação, em face do princípio da legalidade.

16. A função normativa das agências reguladoras, exercida com vistas ao equilíbrio do subsistema regulado, não se equipara ao poder regulamentar de competência do chefe do Poder Executivo.

17. As agências reguladoras têm autonomia financeira. As empresas submetidas à regulação estatal ficam sujeitas à cobrança de uma taxa referente ao serviço prestado, denominada taxa de fiscalização.

18. Embora seja vinculada a órgão da administração direta, em nível federal, a ANS não integra a administração federal direta.

19. O ministro da saúde não tem poder hierárquico sobre o presidente da ANS.

20. Para exercer a disciplina e o controle administrativo sobre os atos e contratos relativos à prestação de serviço público específico, a União pode criar, mediante lei federal, uma agência reguladora, pessoa jurídica de direito público cujos dirigentes exercem mandatos fixos, somente podendo perdê-los em caso de renúncia, condenação transitada em julgado ou processo administrativo disciplinar, entre outras hipóteses fixadas na lei instituidora da entidade.

21. A regulação é exigência lógica quando o poder público se afasta da atuação direta, transfere para a iniciativa privada atividades que, até o momento, desempenhava, e renuncia à

prestação exclusiva de determinados serviços, de modo a ensejar disputa pelo mercado de atividades, até então, monopolizadas pelo Estado.

22. As agências reguladoras consistem em mecanismos que ajustam o funcionamento da atividade econômica do país como um todo. Foram criadas, assim, com a finalidade de ajustar, disciplinar e promover o funcionamento dos serviços públicos, objeto de concessão, permissão e autorização, assegurando o funcionamento em condições de excelência tanto para o fornecedor produtor como principalmente para o consumidor usuário.

23. Compete às agências reguladoras controlar as atividades que constituem objeto de concessão ou permissão de serviço público ou de atividade econômica monopolizada pelo Estado, a exemplo da ANP.

24. Uma das características das agências reguladoras é a permeabilidade, uma vez que atuam com a finalidade de equilibrar os interesses dos entes que compõem o mercado e manter o diálogo com os agentes econômicos, os consumidores e o poder público.

25. Uma das medidas tomadas pelo governo no processo de modernização do Estado foi a criação de um grupo especial de autarquias, denominadas agências, que se classificam, didaticamente, em reguladoras e executivas.

26. As agências reguladoras têm a função de controlar a prestação dos serviços públicos e o exercício de atividades econômicas, em toda a sua extensão.

27. As agências reguladoras têm autonomia financeira e orçamentária, assim como receita própria.

28. Considere que uma empresa aérea apresente recurso administrativo questionando uma portaria da ANAC. Nesse caso, a própria agência reguladora será a última instância decisória na esfera administrativa.

29. Todas as agências reguladoras federais são autarquias e cada uma está vinculada a um ministério específico, de acordo com a sua área de atuação.

30. Além das agências reguladoras federais, podem existir, no Brasil, agências reguladoras estaduais e municipais.

31. As agências reguladoras independentes, criadas no Brasil no final dos anos 90 do século passado, seguem modelos já estabelecidos em diversos países, como os Estados Unidos da América e países europeus.

32. As decisões definitivas das agências, em regra, não são passíveis de apreciação por outros órgãos ou entidades da administração pública.

Slides – Agências Reguladoras

Administração Indireta

- **AGÊNCIAS REGULADORAS:** As agências reguladoras são autarquias de regime especial, que regulam as atividades econômicas desenvolvidas pelo setor privado. Tais agências têm **poder de polícia**, podendo aplicar sanções.
- São criadas por **Lei** e seus dirigentes possuem **estabilidade por prazo certo** com mandatos fixos.
- É cabível recurso hierárquico impróprio para o Ministério a qual está vinculado.
- Possuem certa independência em relação ao Poder Executivo, motivo pelo são chamadas de "**autarquias de regime especial**".

Fundamento Legal

CF/88 - Art. 21. Compete à União:

*XI - explorar, diretamente ou mediante autorização, concessão ou permissão, os serviços de telecomunicações, nos termos da lei, que disporá sobre a organização dos serviços, a criação de um **órgão regulador** e outros aspectos institucionais;*

Função

- **Sua função é regular a prestação de serviços públicos, organizar e fiscalizar esses serviços a serem prestados por concessionárias ou permissionárias**, com o objetivo garantir o direito do usuário ao serviço público de qualidade.

- Não há muitas diferenças em relação à tradicional autarquia, a não ser uma maior autonomia financeira e administrativa, além de seus diretores serem eleitos para mandato por tempo determinado.

Agências executivas

CF/88 - Art. 37 - § 8º A autonomia gerencial, orçamentária e financeira dos **órgãos e entidades da administração direta e indireta** poderá ser ampliada mediante **contrato**, a ser firmado entre seus administradores e o poder público, que tenha por objeto a fixação de metas de desempenho para o órgão ou entidade, **cabendo à lei dispor sobre**:

I - o prazo de duração do contrato;

II - os controles e critérios de avaliação de desempenho, direitos, obrigações e responsabilidade dos dirigentes;

III - a remuneração do pessoal."

Contrato de Gestão

Celebrado o precitado contrato, o reconhecimento como agência executiva é concretizado por **decreto**. Se a entidade descumprir as exigências previstas na lei e no contrato de gestão, poderá ocorrer sua **desqualificação**, também por meio de **decreto**.

São requisitos para uma agência executiva:

a) tenham planos estratégicos de reestruturação e de desenvolvimento institucional em andamento;

b) tenham celebrado contrato de gestão com o ministério supervisor.

AGÊNCIA EXECUTIVA

Fundamento Constitucional

Art. 37 – § 8º A autonomia gerencial, orçamentária e financeira dos **órgãos e entidades da administração direta e indireta** poderá ser ampliada mediante contrato, a ser firmado entre seus administradores e o poder público, que tenha por objeto a fixação de metas de desempenho para o órgão ou entidade, cabendo à lei dispor sobre:

I – o prazo de duração do contrato;

II – os controles e critérios de avaliação de desempenho, direitos, obrigações e responsabilidade dos dirigentes;

III – a remuneração do pessoal.

Conceito: é a qualificação dada à autarquia, fundação pública ou órgão da administração direta que celebre contrato de gestão com o próprio ente político com o qual está vinculado. Atuam no setor onde predominam atividades que por sua natureza não podem ser delegadas à instituições não estatais, como fiscalização, exercício do poder de polícia, regulação, fomento, segurança interna etc.

O reconhecimento como agência executiva **não muda, nem cria outra figura jurídica**, portanto, poderia-se fazer uma analogia com um selo de **qualidade**.

Segundo Maria Sylvia Zanella di Pietro, "em regra, não se trata de entidade instituída com a denominação de agência executiva. Trata-se de entidade preexistente (autarquia ou fundação governamental) que, uma vez preenchidos os requisitos legais, recebe a qualificação de agência executiva, podendo perdê-la se deixar de atender aos mesmos requisitos."

Conforme dispositivo constitucional são pessoas jurídicas de direito público ou privado, ou até mesmo órgãos públicos, integrantes da Administração Pública Direta ou Indireta, que podem celebrar **contrato de gestão** com objetivo de reduzir custos, otimizar e aperfeiçoar a prestação de serviços públicos.

Sendo assim, o poder público poderá qualificar como agências executivas as entidades mencionadas no art. 37, § 8º da CF/88 que com ele entabulem um **contrato de gestão** e atendam a outros requisitos previstos na Lei 9.649/1998 (art. 51).

O **contrato de gestão** celebrado com o Poder Público possibilita a ampliação da autonomia gerencial, orçamentária e financeira das entidades da Administração Indireta. Tem por objeto a fixação de **metas de desempenho** para a entidade administrativa, a qual se compromete a cumpri-las, nos prazos acordados.

Celebrado o precitado contrato, o reconhecimento como agência executiva é concretizado por **decreto**. Se a entidade descumprir as exigências previstas na lei e no contrato de gestão, poderá ocorrer sua **desqualificação**, também por meio de **decreto**.

Podemos citar como exemplos como agências executivas o INMETRO (uma autarquia) e a ABIN (apesar de ter o termo "agência" em seu nome, não é uma autarquia, mas um órgão público).

No **âmbito federal** temos o Dec. nº 2.487/98 que regulamenta a matéria, vejamos:

DECRETO Nº 2.487, DE 2 DE FEVEREIRO DE 1998

Dispõe sobre a qualificação de **autarquias e fundações** como Agências Executivas, estabelece critérios e procedimentos para a elaboração, acompanhamento e avaliação dos contratos de gestão e dos planos estratégicos de reestruturação e de desenvolvimento institucional das entidades qualificadas e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso das atribuições que lhe confere o art. 84, incisos IV e VI, da Constituição, e de acordo com o disposto nos arts. 51 e 52 da Medida Provisória nº 1.549-38, de 31 de dezembro de 1997,

DECRETA:

Art. 1º As autarquias e as fundações integrantes da Administração Pública Federal poderão, observadas as diretrizes do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, ser qualificadas como Agências Executivas.

§ 1º A qualificação de autarquia ou fundação como Agência Executiva poderá ser conferida mediante iniciativa do Ministério supervisor, com anuência do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, que verificará o cumprimento, pela entidade candidata à qualificação, dos seguintes requisitos:

a) ter celebrado contrato de gestão com o respectivo Ministério supervisor;

b) ter plano estratégico de reestruturação e de desenvolvimento institucional, voltado para a melhoria da qualidade da gestão e para a redução de custos, já concluído ou em andamento.

§ 2º O ato de qualificação como Agência Executiva dar-se-á mediante decreto.

§ 3º Fica assegurada a manutenção da qualificação como Agência Executiva, desde que o contrato de gestão seja sucessivamente renovado e que o plano estratégico de reestruturação e de desenvolvimento institucional tenha prosseguimento ininterrupto, até a sua conclusão.

§ 4º O A desqualificação de autarquia ou fundação como Agência Executiva dar-se-á mediante decreto, por iniciativa do Ministério supervisor, com anuência do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, sempre que houver descumprimento do disposto no parágrafo anterior.

Art. 2º O **plano estratégico de reestruturação** e de desenvolvimento institucional das entidades candidatas à qualificação como Agências Executivas contemplará, sem prejuízo de outros, os seguintes conteúdos:

I – o delineamento da missão, da visão de futuro, das diretrizes de atuação da entidade e a identificação dos macroprocessos por meio dos quais realiza sua missão, em consonância com as diretrizes governamentais para a sua área de atuação;

II – a revisão de suas competências e forma de atuação, visando a correção de superposições em relação a outras entidades e, sempre que cabível, a descentralização de atividades que possam ser melhor executadas por outras esferas de Governo;

III – a política, os objetivos e as metas de terceirização de atividades mediante contratação de serviços e estabelecimento de convênios, observadas as diretrizes governamentais;

IV – a simplificação de estruturas, compreendendo a redução de níveis hierárquicos, a descentralização e a delegação, como forma de reduzir custos e propiciar maior proximidade entre dirigentes e a agilização do processo decisório para os cidadãos;

V – o reexame dos processos de trabalho, rotinas e procedimentos, com a finalidade de melhorar a qualidade dos serviços prestados e ampliar a eficiência e eficácia de sua atuação;

VI – a adequação do quadro de servidores às necessidades da instituição, com vistas ao cumprimento de sua missão, compreendendo a definição dos perfis profissionais e respectivos quantitativos de cargos,

VII – a implantação ou aperfeiçoamento dos sistemas de informações para apoio operacional e ao processo decisório da entidade;

VIII – a implantação de programa permanente de capacitação e de sistema de avaliação de desempenho dos seus servidores;

IX – a identificação de indicadores de desempenho institucionais, destinados à mensuração de resultados e de produtos.

Parágrafo único. As entidades referidas no “caput” promoverão a avaliação do seu modelo de gestão, com base nos critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade, identificando oportunidades de aperfeiçoamento gerencial, de forma a subsidiar a elaboração do plano estratégico de reestruturação e de desenvolvimento institucional.

Art. 3º O contrato de gestão definirá relações e compromissos entre os signatários, constituindo-se em instrumento de acompanhamento e avaliação do desempenho institucional da entidade, para efeito de supervisão ministerial e de manutenção da qualificação como Agência Executiva.

§ 1º Previamente à sua assinatura, o contrato de gestão deverá ser objeto de analise e de pronunciamento favorável dos Ministérios da Administração Federal e Reforma do Estado, do Planejamento e Orçamento e da Fazenda.

§ 2º Os Ministérios referidos no parágrafo anterior prestarão apoio e orientação técnica à elaboração e ao acompanhamento dos contratos de gestão.

§ 3º Os titulares dos Ministérios referidos no § 1º deste artigo firmarão o contrato de gestão na qualidade de intervenientes.

§ 4º O contrato de gestão terá a duração mínima de um ano, admitida a revisão de suas disposições em caráter excepcional e devidamente justificada, bem como a sua renovação, desde que submetidas à análise e à aprovação referidas no § 1º deste artigo, observado o disposto no § 7º do art. 4º deste Decreto.

§ 5º O orçamento e as metas para os exercícios subsequentes serão estabelecidos a cada exercício financeiro, conjuntamente pelos Ministérios referidos no § 1º deste artigo, o Ministério supervisor e a Agência Executiva, em conformidade com os planos de ação referidos nos incisos I e II do art. 4º deste Decreto, por ocasião da elaboração da proposta orçamentária anual.

§ 6º O valor consignado na proposta orçamentária anual será incorporado ao contrato de gestão.

Art. 4º O contrato de gestão conterá, sem prejuízo de outras especificações, os seguintes elementos:

I – objetivos e metas da entidade, com seus respectivos planos de ação anuais, prazos de consecução e indicadores de desempenho;

II – demonstrativo de compatibilidade dos planos de ação anuais com o orçamento e com o cronograma de desembolso, por fonte;

III – responsabilidades dos signatários em relação ao atingimento dos objetivos e metas definidos, inclusive no provimento de meios necessários à consecução dos resultados propostos;

IV – medidas legais e administrativas a serem adotadas pelos signatários e partes intervenientes com a finalidade de assegurar maior autonomia de gestão orçamentária, financeira, operacional e administrativa e a disponibilidade de recursos orçamentários e financeiros imprescindíveis ao cumprimento dos objetivos e metas;

V – critérios, parâmetros, fórmulas e consequências, sempre que possível quantificados, a serem considerados na avaliação do seu cumprimento;

VI – penalidades aplicáveis à entidade e aos seus dirigentes, proporcionais ao grau do descumprimento dos objetivos e metas contratados, bem como a eventuais faltas cometidas;

VII – condições para sua revisão, renovação e rescisão;

VIII – vigência.

§ 1º Os contratos de gestão fixarão objetivos e metas relativos, dentre outros, aos seguintes itens:

a) satisfação do cliente;

b) amplitude da cobertura e da qualidade dos serviços prestados;

c) adequação de processos de trabalho essenciais ao desempenho da entidade;

d) racionalização de dispêndios, em especial com custeio administrativo;

e) arrecadação proveniente de receitas próprias, nas entidades que disponham dessas fontes de recursos.

§ 2º Os objetivos e metas definidos no contrato de gestão observarão a missão, a visão de futuro e a melhoria do modelo de gestão, estabelecidos no plano estratégico de reestruturação e de desenvolvimento institucional referido no art. 2º deste Decreto.

§ 3º A execução do contrato de gestão de cada Agência Executiva será objeto de acompanhamento, mediante relatórios de desempenho com periodicidade mínima semestral, encaminhados ao respectivo Ministério supervisor e às partes intervenientes.

§ 4º Os relatórios de desempenho deverão contemplar, sem prejuízo de outras informações, os fatores e circunstâncias que tenham dado causa ao descumprimento das metas estabelecidas, bem como de medidas corretivas que tenham sido implementadas.

§ 5º O Ministro de Estado supervisor designará a unidade administrativa, dentre as já existentes na estrutura do respectivo Ministério, incumbida do acompanhamento do contrato de gestão de que seja signatário.

§ 6º Serão realizadas avaliações parciais periódicas, pelo Ministério supervisor e pela Secretaria Federal de Controle do Ministério da Fazenda.

§ 7º Por ocasião do termo final do contrato de gestão, será realizada, pelo Ministério supervisor, avaliação conclusiva sobre os resultados alcançados, subsidiada por avaliações realizadas pelos Ministérios referidos no § 1º do art. 3º deste Decreto.

§ 8º A ocorrência de fatores externos, que possam afetar de forma significativa o cumprimento dos objetivos e metas contrata-

dos, ensejará a revisão do contrato de gestão.

Art. 5º O plano estratégico de reestruturação e de desenvolvimento institucional, o contrato de gestão, os resultados das avaliações de desempenho e outros documentos relevantes para a qualificação, o acompanhamento e a avaliação da Agência Executiva serão objeto de ampla divulgação, por meios físicos e eletrônicos, como forma de possibilitar o seu acompanhamento pela sociedade.

§ 1º O contrato de gestão será publicado no Diário Oficial da União, pelo Ministério supervisor, por ocasião da sua celebração, revisão ou renovação, em até quinze dias, contados de sua assinatura.

§ 2º A conclusão das avaliações parciais e final relativas ao desempenho da Agência Executiva será publicada no Diário Oficial da União, pelo Ministério supervisor, sob a forma de extrato.

Art. 6º Os Ministérios da Administração Federal e Reforma do Estado, da Fazenda e do Planejamento e Orçamento, no âmbito de suas respectivas competências, adotarão as providências necessárias à execução do disposto neste Decreto.

Art. 7º Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 2 de fevereiro de 1998; 177º da Independência e 110º da República.

Separei para vocês as principais afirmativas que já apareceram em provas de concurso nos últimos anos sobre o tema "**agências executivas e reguladoras**", a leitura dessas afirmativas é extremamente recomentada, pois representa o perfil das principais bancas.

1. O poder normativo das agências reguladoras, cujo objetivo é atender à necessidade crescente de normatividade baseada em questões técnicas com mínima influência política, deve estar amparado em fundamento legal.
2. As decisões das agências reguladoras federais estão sujeitas à revisão ministerial, inclusive por meio de recurso hierárquico impróprio.
3. Cabe às agências reguladoras, concebidas a partir da década de 1990, regular a oferta de serviços providos por empreendedores públicos e privados, assim como implantar as políticas e diretrizes do governo federal direcionadas a seus respectivos setores de atuação.
4. Compete à ANTAQ estabelecer padrões e normas técnicas relativos às operações de transporte aquaviário de cargas especiais e perigosas.
5. O uso de radiofrequência depende de prévia outorga da ANATEL.
6. As agências reguladoras — autarquias de regime especial com estabilidade e independência em relação ao ente que as criou — são responsáveis pela regulamentação, pelo controle e pela fiscalização de serviços públicos, atividades e bens transferidos ao setor privado.
7. Uma agência reguladora exerce funções executivas, normativas e judicantes de Estado, não desempenhando funções de governo.
8. A atividade regulatória do Estado é voltada à defesa do interesse público, de modo a prevenir e corrigir as falhas de mercado e atuar no domínio econômico de forma indireta por meio das agências reguladoras.

9. O surgimento das agências reguladoras representa uma mudança no papel do Estado, que deixou de ser produtor de bens e serviços e se tornou regulador dos serviços públicos.

10. Segundo entendimento do Supremo Tribunal Federal, o regime celetista é incompatível com as funções de natureza pública exercidas pelos servidores das agências reguladoras.

11. Um dos requisitos necessários à qualificação de uma autarquia ou fundação pública como agência executiva é a celebração de contrato de gestão com o respectivo ministério supervisor ao qual se acha vinculada.

12. São características das agências reguladoras a autonomia e o mandato fixo de seus dirigentes.

13. O Estado, ao exercer o papel de órgão regulador, cabe zelar pelo direito dos investidores, que almejam um sistema regulatório estável, bem como dos consumidores, que visam evitar preços abusivos e desejam ter acesso a serviços de qualidade.

14. As competências fiscalizatórias das agências reguladoras decorrem do poder-dever de acompanhar, monitorar e verificar se a atuação dos agentes regulados se coaduna com as normas e condições fixadas para o setor regulado.

15. Não cabe às agências reguladoras, no uso do poder normativo, criar os objetivos e os deveres decorrentes da regulação, em face do princípio da legalidade.

16. A função normativa das agências reguladoras, exercida com vistas ao equilíbrio do subsistema regulado, não se equipara ao poder regulamentar de competência do chefe do Poder Executivo.

17. As agências reguladoras têm autonomia financeira. As empresas submetidas à regulação estatal ficam sujeitas à cobrança de uma taxa referente ao serviço prestado, denominada taxa de fiscalização.

18. Embora seja vinculada a órgão da administração direta, em nível federal, a ANS não integra a administração federal direta.

19. O ministro da saúde não tem poder hierárquico sobre o presidente da ANS.

20. Para exercer a disciplina e o controle administrativo sobre os atos e contratos relativos à prestação de serviço público específico, a União pode criar, mediante lei federal, uma agência reguladora, pessoa jurídica de direito público cujos dirigentes exercem mandatos fixos, somente podendo perdê-los em caso de renúncia, condenação transitada em julgado ou processo administrativo disciplinar, entre outras hipóteses fixadas na lei instituidora da entidade.

21. A regulação é exigência lógica quando o poder público se afasta da atuação direta, transfere para a iniciativa privada atividades que, até o momento, desempenhava, e renuncia à prestação exclusiva de determinados serviços, de modo a ensejar disputa pelo mercado de atividades, até então, monopolizadas pelo Estado.

22. As agências reguladoras consistem em mecanismos que ajustam o funcionamento da atividade econômica do país como um todo. Foram criadas, assim, com a finalidade de ajustar, disciplinar e promover o funcionamento dos serviços públicos, objeto de concessão, permissão e autorização, assegurando o funcionamento em condições de excelência tanto para o fornecedor produtor como principalmente para o consumidor usuário.

23. Compete às agências reguladoras controlar as atividades que constituem objeto de concessão ou permissão de serviço público ou de atividade econômica monopolizada pelo Estado, a exemplo da ANP.

24. Uma das características das agências reguladoras é a permeabilidade, uma vez que atuam com a finalidade de equilibrar os interesses dos entes que compõem o mercado e manter o diálogo com os agentes econômicos, os consumidores e o poder público.

25. Uma das medidas tomadas pelo governo no processo de modernização do Estado foi a criação de um grupo especial de autarquias, denominadas agências, que se classificam, didaticamente, em reguladoras e executivas.

26. As agências reguladoras têm a função de controlar a prestação dos serviços públicos e o exercício de atividades econômicas, em toda a sua extensão.

27. As agências reguladoras têm autonomia financeira e orçamentária, assim como receita própria.

28. Considere que uma empresa aérea apresente recurso administrativo questionando uma portaria da ANAC. Nesse caso, a própria agência reguladora será a última instância decisória na esfera administrativa.

29. Todas as agências reguladoras federais são autarquias e cada uma está vinculada a um ministério específico, de acordo com a sua área de atuação.

30. Além das agências reguladoras federais, podem existir, no Brasil, agências reguladoras estaduais e municipais.

31. As agências reguladoras independentes, criadas no Brasil no final dos anos 90 do século passado, seguem modelos já estabelecidos em diversos países, como os Estados Unidos da América e países europeus.

32. As decisões definitivas das agências, em regra, não são passíveis de apreciação por outros órgãos ou entidades da administração pública.

FUNDAÇÃO PÚBLICA

Fundamento Jurídico: Decreto 200/67

Art. 5º Para os fins desta lei, considera-se:

[...]

IV - Fundação Pública - a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, criada em virtude de autorização legislativa, para o desenvolvimento de atividades que não exijam execução por órgãos ou entidades de direito público, com autonomia administrativa, patrimônio próprio gerido pelos respectivos órgãos de direção, e funcionamento custeado por recursos da União e de outras fontes.

Perceba que pela redação do art. 5º do Dec. nº 200/67 a Fundação Pública é entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, para o desenvolvimento de atividades que não exijam execução por órgãos ou entidades de direito público.

Já o texto constitucional, no seu art. 37, inciso XIX limita-se apenas em dizer fundação, sem mencionar a sua natureza jurídica.

XIX – somente por lei específica poderá ser criada autarquia e autorizada a instituição de empresa pública, de sociedade de economia mista e de fundação, cabendo à lei complementar, neste último caso, definir as áreas de sua atuação;

São exemplos de fundações públicas: o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), a Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e a Fundação Nacional de Saúde (Funasa).

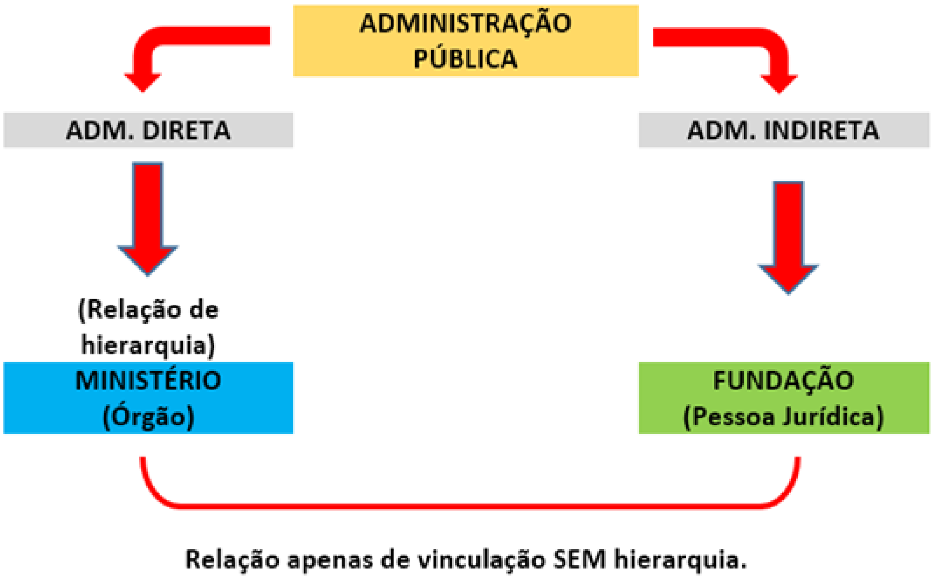
Nem por isso se põe fim a discussão travada no direito brasileiro a respeito da natureza jurídica de direito público ou de direito privado.

A doutrina e a jurisprudência nacional reconhecem a existência de dois tipos de fundação governamental: as de direito público e as de direito privado. **Faz parte dos traços comuns dessas duas espécies:**

- A imunidade tributária no que se refere ao patrimônio, à renda e aos serviços, vinculados a suas finalidades essenciais ou às delas decorrentes.
- A vedação de acumulação de cargos e empregos públicos.
- A submissão às normas gerais de licitação estabelecidas por lei federal.
- O controle pelos Tribunais de Contas.

Quanto ao regime jurídico das fundações públicas de direito público, é possível afirmar que fazem jus às mesmas prerrogativas que a ordem jurídica atribui às autarquias, tanto de direito substantivo, como de direito processual.

Portanto, a melhor doutrina atualmente é aquela que aceita a criação de **fundação pública de direito privado** a partir do registro público dos seus atos constitutivos, após a autorização por lei para sua criação (da mesma forma que para as empresas públicas e sociedades de economia mista), e ainda a **criação de fundação pública de direito público** diretamente pela lei específica, nos moldes da criação de uma autarquia, pelo que já entendeu o STF que tais fundações são "**espécies do gênero autarquia**", sendo conhecidas como autarquias fundacionais ou fundação governamental.



Separei para vocês as principais afirmativas que já apareceram em provas de concurso nos últimos anos sobre o tema "**fundação pública**", a leitura dessas afirmativas é extremamente recomentada, pois representa o perfil das principais bancas.

1. Facundo, Auditor Fiscal da Receita Federal, pretende multar a Fundação "Vida e Paz", fundação instituída e mantida pelo Poder Público, haja vista que a mesma jamais pagou imposto sobre seu patrimônio, renda e serviços. Nesse caso, incorreta a postura de Facundo, vez que a fundação possui imunidade tributária relativa aos impostos sobre seu patrimônio, renda e serviços, vinculados a suas finalidades essenciais ou as delas decorrentes.

2. As fundações de direito público somente podem ser criadas por lei, pois essa é a regra para o surgimento de pessoas jurídicas de direito público.

3. A fundação pública de direito privado tem sua instituição autorizada por lei específica, cabendo a lei complementar definir as áreas de sua atuação.

4. As fundações públicas podem exercer atividades típicas da administração, inclusive aquelas relacionadas ao exercício do poder de polícia.

5. As fundações públicas não poderão ser criadas para exercerem atividades de fins lucrativos.

6. Denominam-se fundações públicas as entidades integrantes da administração indireta que não são criadas para a exploração de atividade econômica em sentido estrito.

7. Não se admite a criação de fundações públicas para a exploração de atividade econômica.

8. As fundações de direito público, também denominadas **autarquias fundacionais**, são instituídas por meio de lei específica e seus agentes ocupam cargo público e há responsabilidade objetiva por danos causados a terceiros. Seus contratos administrativos devem ser precedidos de procedimento licitatório, na forma da lei. Seus atos constitutivos não devem ser inscritos junto ao Registro Civil das Pessoas Jurídicas, definindo as áreas de sua atuação, pois são criadas por lei. Seus atos administrativos gozam de presunção de legitimidade e possuem executoriedade.

9. A instituição de fundação pública deve ser autorizada por lei ordinária específica, ao passo que a definição de sua área de atuação deve ser feita por lei complementar.

10. Uma fundação pública que tem como finalidade a pesquisa e desenvolvimento de medicamentos e tratamentos na área de saúde pública apresentou ao Ministério da Saúde um plano estratégico de reestruturação e desenvolvimento institucional, objetivando a ampliação de sua autonomia. De acordo com as disposições constitucionais e legais aplicáveis, a referida fundação poderá celebrar contrato de gestão com o Ministério da Saúde, com a fixação de metas de desempenho, recebendo, por ato do Presidente da República, a qualificação de agência executiva.

Slides – Fundação Pública

Administração Direta

Fundação Pública: Entidade dotada de personalidade jurídica de direito publico*, sem fins lucrativos, criada em virtude de autorização legislativa, para o desenvolvimento de atividades que não exijam execução por órgãos ou entidades de direito público, com autonomia administrativa, patrimônio próprio gerido pelos respectivos órgãos de direção, e funcionamento custeado por recursos da União e de outras fontes;

Ex: PROCON, FUNASA, FUNAI, IBGE.

Fundamento Legal

Fundamento Legal: Decreto Lei nº 200/67

Art. 5º - IV - **Fundação Pública** - a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, criada em virtude de autorização legislativa, para o desenvolvimento de atividades que não exijam execução por órgãos ou entidades de direito público, com autonomia administrativa, patrimônio próprio gerido pelos respectivos órgãos de direção, e funcionamento custeado por recursos da União e de outras fontes.

Natureza Jurídica

- Com relação à natureza jurídica das fundações públicas, embora ainda existam divergências doutrinárias sobre o tema, ao menos a nível jurisprudencial não há base para questionamentos, em face da posição do STF e STJ na matéria, qual seja: desde a EC n°19/1998, existem duas modalidades de fundação pública, as de direito privado e as de direito público.

Fundações Públicas de Direito Privado

As **fundações públicas de direito privado** são criadas nos moldes do artigo 37, XIX, da Constituição Federal, ou seja, **por decreto do Poder Executivo autorizado em lei específica**, o qual deverá ser levado a registro, para que se tenha por instituída a entidade.

Art. 37 - XIX – somente por **lei específica** poderá ser criada autarquia e autorizada a instituição de empresa pública, de sociedade de economia mista e de fundação, cabendo à lei complementar, neste último caso, definir as áreas de sua atuação;

Fundações Públicas de Direito Público

- Por outro lado, **as fundações públicas de direito público** são criadas diretamente por lei específica, sem necessidade de qualquer registro para a aquisição da sua personalidade jurídica.

- Segundo o STF, as **fundações públicas de direito público** nada mais são do que uma modalidade de autarquia, com idêntico regime jurídico, sendo por isso denominadas fundações autárquicas ou autarquias fundacionais.

EMPRESA PÚBLICA E SOCIEDADE DE ECONOMIA MISTA (EMPRESAS ESTATAIS)

A Constituição Federal faz expressa referência as empresas estatais no art. 37, incisos XIX e XX, da CF/88:

XIX – somente por lei específica poderá ser criada autarquia e autorizada a instituição de empresa pública, de sociedade de economia mista e de fundação, cabendo à lei complementar, neste último caso, definir as áreas de sua atuação;

XX – depende de autorização legislativa, em cada caso, a criação de subsidiárias das entidades mencionadas no inciso anterior, assim como a participação de qualquer delas em empresa privada;

Sendo assim, a instituição das empresas públicas e das sociedades de economia mista dar-se-á por ato administrativo do Poder Executivo, dando concretude à lei específica autorizativa. No mesmo sentido, a Constituição exige, no inciso XX, a autorização legislativa para a criação de subsidiárias das entidades referidas no inciso XIX, dentre elas as sociedades de economia mista.

Já no art. 173, da CF/88, há menção ao fato de que, quando exploram atividade econômica, as empresas públicas e das sociedades de economia mista devem sujeitar-se ao regime próprio das empresas privadas, incluindo-se aí as obrigações trabalhistas e tributárias.

Art. 173. Ressalvados os casos previstos nesta Constituição, **a exploração direta de atividade econômica pelo Estado** só será permitida quando necessária aos imperativos da segurança nacional ou a relevante interesse coletivo, conforme definidos em lei.

§ 1º A lei estabelecerá o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias que explorem atividade econômica de produção ou comercialização de bens ou de prestação de serviços, dispondo sobre:

I – sua função social e formas de fiscalização pelo Estado e pela sociedade;

II – a sujeição ao regime jurídico próprio das empresas privadas, inclusive quanto aos direitos e obrigações civis, comerciais, trabalhistas e tributários;

III – licitação e contratação de obras, serviços, compras e alienações, observados os princípios da administração pública;

IV – a constituição e o funcionamento dos conselhos de administração e fiscal, com a participação de acionistas minoritários;

V – os mandatos, a avaliação de desempenho e a responsabilidade dos administradores.

§ 2º As empresas públicas e as sociedades de economia mista não poderão gozar de privilégios fiscais não extensivos às do setor privado.

§ 3º A lei regulamentará as relações da empresa pública com o Estado e a sociedade.

§ 4º A lei reprimirá o abuso do poder econômico que vise à dominação dos mercados, à eliminação da concorrência e ao aumento arbitrário dos lucros.

§ 5º A lei, sem prejuízo da responsabilidade individual dos dirigentes da pessoa jurídica, estabelecerá a responsabilidade desta, sujeitando-a às punições compatíveis com sua natureza, nos atos praticados contra a ordem econômica e financeira e contra a economia popular.

Atenção: a participação de entidades da Administração indireta em empresa privada, bem assim a instituição das autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista, fundações e subsidiárias das estatais dependem apenas de autorização legislativa conforme art. 37, inc. XX da CF (XX – depende de autorização legislativa, em cada caso, a **criação de subsidiárias** das entidades mencionadas no inciso anterior, assim como **a participação de qualquer delas em empresa privada**;)

Há discussões acerca do que significa essa "autorização legislativa", uma vez que a CF não a definiu claramente, restando assim as possibilidades de lei ou outro instrumento de natureza legislativa. Nesse sentido, cabe salientar que a própria lei que criar a autarquia ou institui a empresa pública, soc. de economia mista ou fundação poderá dispor sobre a criação ulterior de subsidiárias, dispensando nova autorização legislativa. Ponto já decidido pelo STF na ADI 1649: [...] é dispensável autorização legislativa a criação de empresas públicas subsidiárias, desde que haja previsão para esse fim na própria lei que instituiu a empresa de economia mista matriz. A lei criadora é a própria medida autorizadora.

EMPRESA PÚBLICA

Fundamento Jurídico: Decreto 200/67

Art. 5º Para os fins desta lei, considera-se:

[...]

II – Empresa Pública – a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e capital exclusivo da União, criado por lei para a exploração de atividade econômica que o Governo seja levado a exercer por força de contingência ou de conveniência administrativa podendo revestir-se de qualquer das formas admitidas em direito.

Conceito: É a pessoa jurídica dotada de personalidade de **direito privado**, sem privilégios estatais, salvo as prerrogativas que a lei especificar em cada caso particular, administradas exclusivamente pelo Poder Público, instituídas por um Ente estatal mediante a autorização de lei específica e tendo seu capital formado unicamente por recursos públicos. Integrantes da administração Indireta, constituídas sob qualquer das formas admitidas em direito, podem ser Federal, municipal ou estadual. Têm como finalidade atividades econômicas ou na prestação de serviços públicos em que o Estado tenha interesse próprio ou julgue que sejam relevantes aos interesses coletivos.

DISTINÇÕES ENTRE EMPRESA PÚBLICA E SOCIEDADE DE ECONOMIA MISTA

A forma jurídica:

As sociedades de economia mista devem ter a forma de Sociedade Anônima (S/A), sendo reguladas, basicamente, pela Lei das Sociedades por Ações (Lei nº 6.404/1976).

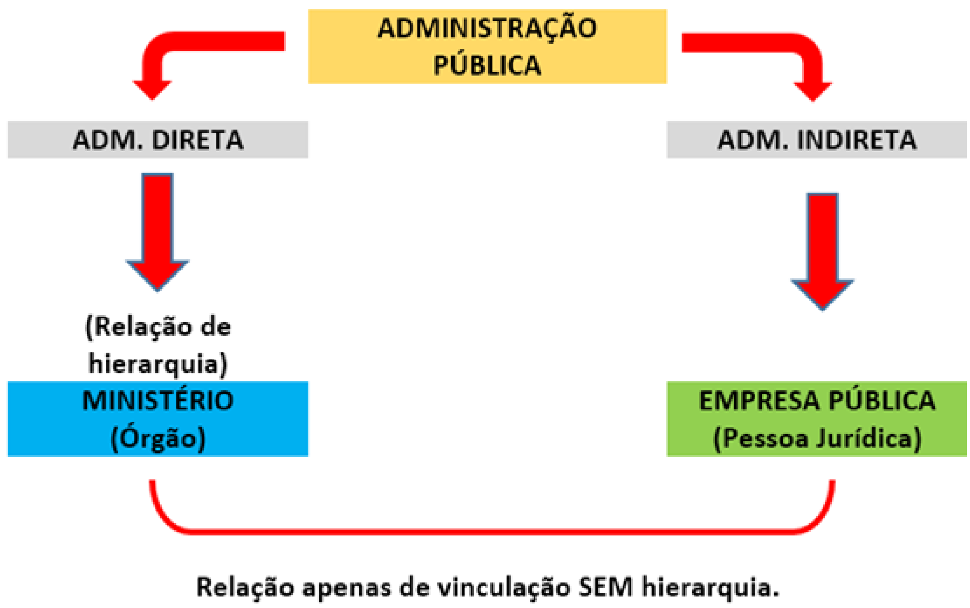
Já as empresas públicas podem revestir-se de qualquer das formas admitidas em direito (sociedades civis, sociedades comerciais, Ltda, S/A, etc).

Composição do capital

O capital das sociedades de economia mista é formado pela conjugação de recursos públicos e de recursos privados. As ações, representativas do capital, são divididas entre a entidade governamental e a iniciativa privada. Exige a lei, porém, que nas sociedades de economia mista federais a maioria das ações com direito a voto pertençam à União ou a entidade de Administração Indireta Federal, conforme Decreto 200, art. 5º, inc. III, ou seja, o controle acionário dessas companhias é do Estado.

Mutatis mutandis, se a sociedade de economia mista for integrante da Administração Indireta de um Município, a maioria das ações com direito a voto deve pertencer ao Município ou a entidade de sua Administração Indireta; se for uma sociedade de economia mista estadual, a maioria das ações com direito a voto deve pertencer ao Estado-membro ou a entidade da Administração Indireta estadual, valendo o mesmo raciocínio para o Distrito Federal.

O capital das empresas públicas é integralmente público, isto é, oriundo de pessoas integrantes da Administração Pública. Não há possibilidade de participação de recursos particulares na formação do capital das empresas públicas. A lei permite, porém, desde que a maioria do capital votante de uma empresa pública federal permaneça de propriedade da União, a participação no capital de outras pessoas jurídicas de direito público interno, bem como de entidades da Administração Indireta da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, conforme Decreto 200, art. 5º, inc. II.



O foro processual para entidades federais

As causas em que as empresas públicas federais forem interessadas nas condições de autoras, rés, assistentes ou opoentes, exceto as de falência, as de acidente do trabalho e as sujeitas

à Justiça Eleitoral e à Justiça do Trabalho, serão processadas e julgadas pela Justiça Federal, conforme art. 109, I, da CF/88.

As empresas públicas estaduais e municipais terão suas causas processadas e julgadas na Justiça Estadual. Já as sociedades de economia mista federais não foram contempladas com o foro processual da Justiça Federal, sendo suas causas processadas e julgadas na Justiça Estadual. Por fim, as sociedades de economia mista estaduais e municipais terão, da mesma forma, suas causas processadas e julgadas na Justiça Estadual.

Separei para vocês as principais afirmativas que já apareceram em provas de concurso nos últimos anos sobre o tema "**empresas públicas e sociedade de economia mista**", a leitura dessas afirmativas é extremamente recomentada, pois representa o perfil das principais bancas.

1. As empresas públicas se diferenciam das sociedades de economia mista, entre outros fatores, pela forma jurídica e de constituição de seu capital social.

2. A sociedade de economia mista que não honrar os compromissos assumidos junto aos seus fornecedores não poderá pleitear a recuperação judicial ou extrajudicial.

3. Ao contrário o que ocorre nas autarquias e fundações públicas, entidades onde podem coexistir os regimes estatutário e contratual, nas empresas públicas e nas sociedades de economia mista, o vínculo jurídico que se firma com os trabalhadores é exclusivamente contratual, sob as normas da CLT.

4. Empresa pública e sociedade de economia mista são entidades da administração indireta com personalidade jurídica de direito privado

5. São características das sociedades de economia mista: criação autorizada por lei; personalidade jurídica de direito privado; sujeição ao controle estatal; estruturação sob a forma de sociedade anônima.

6. Observados os princípios da administração pública, a empresa pública pode ter regime específico de contratos e licitações, sujeitando-se os atos abusivos praticados no âmbito de tais procedimentos licitatórios ao controle por meio de mandado de segurança.

7. As sociedades de economia mista e as empresas públicas exploradoras de atividade econômica não se sujeitam à falência nem são imunes aos impostos sobre o patrimônio, a renda e os serviços vinculados às suas finalidades essenciais ou delas decorrentes.

8. Só é permitida a criação de empresa estatal para a execução de atividades econômicas caso ela seja indispensável à garantia da segurança nacional ou em caso de relevante interesse coletivo.

9. Caso um particular ajuíze ação sob o rito ordinário perante a justiça estadual contra o Banco do Brasil S.A., na qual, embora ausente interesse da União, seja arguida a incompetência do juízo para processar e julgar a demanda, por se tratar de sociedade de economia mista federal, a alegação de incompetência deverá ser rejeitada, mantendo-se a competência da justiça estadual.

10. A sociedade de economia mista, entidade integrante da administração pública indireta, pode executar atividades econômicas próprias da iniciativa privada.

11. O Poder Executivo não poderá, por ato de sua exclusiva competência, extinguir uma empresa pública.

12. As empresas públicas são compostas por capital unicamente de origem governamental.

13. O Banco do Brasil é um exemplo de sociedade de economia mista.

14. Uma ação de indenização cível contra uma empresa pública federal deve ser proposta perante a justiça federal.

15. As empresas públicas têm personalidade de direito privado; suas atividades são regidas pelos preceitos comerciais, mas seu capital é exclusivamente público.

16. A sociedade de economia mista é pessoa jurídica de direito privado que pode tanto executar atividade econômica própria da iniciativa privada quanto prestar serviço público.

17. Considere que o chefe do Poder Executivo federal pretenda extinguir uma sociedade de economia mista que compõe o Poder Executivo. Nessa situação, é correto afirmar que essa sociedade de economia mista somente poderá ser extinta por lei.

18. As empresas públicas exploradoras da atividade econômica não estão sujeitas à responsabilidade civil objetiva.

19. Não é necessária a autorização legislativa para a criação de empresa pública subsidiária se houver previsão para esse fim na própria lei que instituiu a empresa matriz.

20. A PETROBRAS é exemplo de sociedade de economia mista.

21. Nas empresas públicas e sociedades de economia mista, não existem cargos públicos, mas somente empregos públicos.

22. Pessoas jurídicas de direito privado integrantes da administração indireta, as empresas públicas são criadas por autorização legal para que o governo exerça atividades de caráter econômico ou preste serviços públicos.

23. A empresa pública criada com a finalidade de explorar atividade econômica deve ser, necessariamente, formada sob o regime de pessoa jurídica de direito privado.

24. As empresas públicas e as sociedades de economia mista possuem, obrigatoriamente, personalidade jurídica de direito privado.

Slides – Empresa Pública

Empresa Pública

Fundamento Legal: Decreto Lei nº **200/67**

Art. 5º - II - **Empresa Pública** - a entidade dotada de personalidade jurídica de **direito privado**, com patrimônio próprio e **capital exclusivo da União**, criado por lei para a exploração de atividade econômica que o Governo seja levado a exercer por força de contingência ou de conveniência administrativa podendo revestir-se de qualquer das formas admitidas em direito.

Caso Especial

A Lei nº **900/69** deu tratamento especial, vejamos:

Art . 5º Desde que a maioria do capital votante permaneça de propriedade da União, será admitida, no capital da Empresa Pública (artigo 5º inciso II, do Decreto-lei número 200, de 25 de fevereiro de 1967), a participação de **outras pessoas jurídicas de direito público interno** bem como de entidades da Administração Indireta da União, dos Estados, Distrito Federal e Municípios.

Características da E.P.

A. Criação autorizada por Lei;
B. Expedição de Decreto regulamentando a Lei;
C. Registro dos atos Constitutivos na Junta Comercial;
D. 100% do capital é público;
E. Tipo societário é livre;
F. Competência da Justiça Federal – art. 109 da CF/88.

Sociedade de Economia Mista

Fundamento Legal: Decreto Lei nº 200/67.

Art. 5º - III - **Sociedade de Economia Mista** - a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, criada por lei para a exploração de atividade econômica, **sob a forma de sociedade anônima**, cujas ações com direito a voto pertençam em sua maioria à União ou a entidade da Administração Indireta.

Característica da S.E.M.

- Criação autorizada por Lei;
- Maioria do Capital é público;
- Tipo societário obrigatório na forma S/A;
- Demandas julgadas pela Justiça Estadual;

Disposição na CF/88 sobre E.P. e S.E.M.

Art. 37 - XIX – somente por lei específica poderá ser criada autarquia e autorizada a instituição de empresa pública, de sociedade de economia mista e de fundação, cabendo à lei complementar, neste último caso, definir as áreas de sua atuação;

Art. 37 - XX - depende de autorização legislativa, em cada caso, a criação de subsidiárias das entidades mencionadas no inciso anterior, assim como a participação de qualquer delas em empresa privada;

Disposição na CF/88 sobre E.P. e S.E.M.

Art. 173. Ressalvados os casos previstos nesta Constituição, a exploração direta de atividade econômica pelo Estado só será permitida quando necessária aos imperativos da segurança nacional ou a relevante interesse coletivo, conforme definidos em lei.

Disposição na CF/88 sobre E.P. e S.E.M.

Art. 173 - § 1º - A lei estabelecerá o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias que explorem atividade econômica de produção ou comercialização de bens ou de prestação de serviços, dispondo sobre:

[...]

II - **a sujeição ao regime jurídico próprio das empresas privadas, inclusive quanto aos direitos e obrigações civis, comerciais, trabalhistas e tributários;**

III - **licitação e contratação** de obras, serviços, compras e alienações, observados os princípios da administração pública;

Disposição na CF/88 sobre E.P. e S.E.M.

Art. 173 - § 2º - As empresas públicas e as sociedades de economia mista **não** poderão gozar de privilégios fiscais **não** extensivos às do setor privado.

SERVIÇOS PÚBLICOS

Conceito muito amplo: os serviços públicos corresponde a todas as atividades do Estado na função pública. Isso inclui a atividade Legislativa, Judicial e Executiva.

Conceito apenas amplo: os serviços públicos abrangeriam somente as atividades da administração em sentido material. (exclui a atividade legislativa e judicial)

Inclui a execução de:

1. Serviço público em sentido estrito e os serviços administrativos;
2. Polícia administrativa;
3. Atividades de fomento;
4. Intervenção indireta no domínio econômico

Conceito restrito: abrangeriam os serviços públicos em sentido estrito (prestados diretamente a população) e o serviços administrativos (atividades-meio = atividades internas).

Exclui:

1. atividade legislativa e judicial.

Exclui a execução de:

1. Serviço público em sentido estrito e os serviços administrativos;
2. Polícia administrativa;
3. Atividades de fomento;
4. Intervenção indireta no domínio econômico

Conceito mais restrito: abrangeria somente os serviços públicos em sentido estrito (prestados diretamente a população).

Exclui:

1. Atividade legislativa e judicial

Exclui a execução de:

1. Serviço público em sentido estrito e os serviços administrativos;
2. Polícia administrativa;
3. Atividades de fomento;
4. Intervenção indireta no domínio econômico

FORMA DE PRESTAÇÃO:

1. CENTRALIZADA: o serviço é prestado pela própria administração.
2. DESCENTRALIZADA:

a) **Por serviço**: o serviço é prestado por entidade da administração indireta, a qual a lei transfere a titularidade = outorga legal.
b) **Por colaboração**: o serviço é prestado por particulares mediante delegação. (art. 175, CF)

DELEGAÇÃO DE SERVIÇO PÚBLICO

Disposições constitucionais:

Art. 175. Incumbe ao Poder Público, na forma da lei, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, sempre através de licitação, a prestação de serviços públicos. (**contrato administrativo**)

Parágrafo único. A lei disporá sobre:

I – o regime das empresas concessionárias e permissionárias de serviços públicos, o caráter especial de seu contrato e de sua prorrogação, bem como as condições de caducidade, fiscalização e rescisão da concessão ou permissão;

II – os **direitos dos usuários**;

III – política tarifária;

IV – a obrigação de manter **serviço adequado**.

Espécies:

I – Concessão comum ou parceria público privada;

II – Permissão

III – Autorização

Espécies Concessão comum (Lei nº 8.987/95)

- Concessão mediante licitação na modalidade concorrência;
- Feita à pessoa jurídica ou consórcio de empresas;
- Por prazo determinado;

Espécies Concessão comum (Lei nº 8.987/95)

Art. 2º Para os fins do disposto nesta Lei, considera-se:

II – concessão de serviço público: a delegação de sua prestação, feita pelo poder concedente, mediante licitação, na modalidade de concorrência, à pessoa jurídica ou consórcio de empresas que demonstre capacidade para seu desempenho, por sua conta e risco e por prazo determinado;

III – concessão de serviço público precedida da execução de obra pública: a construção, total ou parcial, conservação, reforma, ampliação ou melhoramento de quaisquer obras de interesse público, delegada pelo poder concedente, mediante licitação, na modalidade de concorrência, à pessoa jurídica ou consórcio de empresas que demonstre capacidade para a sua realização, por sua conta e risco, de forma que o investimento da concessionária seja remunerado e amortizado mediante a exploração do serviço ou da obra por prazo determinado;

Espécies Concessão Público Privada – Lei nº 11.079/04

Art. 2º Parceria público-privada é o contrato administrativo de concessão, na modalidade patrocinada ou administrativa.

§ 1º Concessão patrocinada é a concessão de serviços públicos ou de obras públicas de que trata a Lei no 8.987/95, quando envolver, adicionalmente à tarifa cobrada dos usuários contraprestação pecuniária do parceiro público ao parceiro privado.

§ 2º Concessão administrativa é o contrato de prestação de serviços de que a Administração Pública seja a usuária direta ou indireta, ainda que envolva execução de obra ou fornecimento e instalação de bens.

Espécie de Permissão: (Lei nº 8.987/95)

Art. 2º Para os fins do disposto nesta Lei, considera-se:

IV – Permissão de serviço público: a delegação, a **título precário**, mediante licitação, da prestação de serviços públicos, feita pelo poder concedente à **pessoa física ou jurídica** que demonstre capacidade para seu desempenho, por sua conta e risco.

Espécie de Autorização:

- É ato administrativo discricionário pelo qual o Poder Público delega ao particular a exploração de serviço público a **título precário**.
- É unilateral
- Discricionário
- Como regra: é outorga sem prazo determinado, portanto, pode ser revogado a qualquer momento.
- OBS: a revogação de autorização concedida com prazo certo gera indenização

Princípios utilizados nos Serviços Públicos

LEI Nº 8.987, DE 13 DE FEVEREIRO DE 1995.

DO SERVIÇO ADEQUADO

Art. 6º Toda concessão ou permissão pressupõe a prestação de serviço adequado ao pleno atendimento dos usuários, conforme estabelecido nesta Lei, nas normas pertinentes e no respectivo contrato.

§ 1º Serviço adequado é o que satisfaz as condições de **regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na sua prestação e modicidade das tarifas.**

§ 2º A atualidade **compreende a modernidade** das técnicas, do equipamento e das instalações e a sua conservação, bem como a melhoria e expansão do serviço.

§ 3º Não se caracteriza como descontinuidade do serviço a sua interrupção em situação de emergência ou após prévio aviso, quando:

I – motivada por razões de ordem técnica ou de segurança das instalações; e,

II – por inadimplemento do usuário, considerado o interesse da coletividade.

Continuidade: o serviço público, em regra, deve ser prestado ao usuário de maneira ininterrupta, não podendo ser interrompido a não ser em situações excepcionais.

Generalidade: também conhecido como **princípio da impessoalidade ou universalidade**. De acordo com este princípio, todos os usuários que satisfaçam as condições legais fazem juz à prestação do serviço, sem qualquer discriminação, privilégio ou abusos de qualquer ordem. O serviço público deve ser estendido ao maior número possível de interessados, os quais devem ser tratados isonomicamente.

Eficiência: deve o Estado prestar seus serviços com a maior eficiência possível. A eficiência reclama que o Poder Público se atualize com os novos processos tecnológicos, de modo que a execução seja mais proveitosa com o menor dispêndio possível.

Modicidade: os serviços públicos devem ser prestados a preços módicos e razoáveis. Sua fixação deverá considerar a capacidade econômica do usuário e as exigências do mercado, de maneira a evitar que o usuário deixe de utilizá-lo em razão de ausência de condições financeiras, sendo, por esta razão, excluído do universo de beneficiários do serviço público.

Cortesia: o destinatário do serviço público deve ser tratado com cortesia e urbanidade. Frise-se que o serviço prestado é decorrente de um dever do Poder Público, ou de quem o preste eventualmente, devidamente pago, de forma direta ou indireta, pelo usuário/contribuinte, que tem o direito ao serviço.

LEI Nº 8.987, DE 13 DE FEVEREIRO DE 1995

Dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos previsto no art. 175 da Constituição Federal, e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

CAPÍTULO I
DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1º As concessões de serviços públicos e de obras públicas e as permissões de serviços públicos reger-se-ão pelos termos do art. 175 da Constituição Federal, por esta Lei, pelas normas legais pertinentes e pelas cláusulas dos indispensáveis contratos.

Parágrafo único. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios promoverão a revisão e as adaptações necessárias de sua legislação às prescrições desta Lei, buscando atender as peculiaridades das diversas modalidades dos seus serviços.

Art. 2º Para os fins do disposto nesta Lei, considera-se:

I – poder concedente: a União, o Estado, o Distrito Federal ou o Município, em cuja competência se encontre o serviço público, precedido ou não da execução de obra pública, objeto de concessão ou permissão;

II – concessão de serviço público: a delegação de sua prestação, feita pelo poder concedente, mediante licitação, na modalidade de concorrência, à pessoa jurídica ou consórcio de empresas que demonstre capacidade para seu desempenho, por sua conta e risco e por prazo determinado;

III – concessão de serviço público precedida da execução de obra pública: a construção, total ou parcial, conservação, reforma, ampliação ou melhoramento de quaisquer obras de interesse público, delegada pelo poder concedente, mediante licitação, na modalidade de concorrência, à pessoa jurídica ou consórcio de empresas que demonstre capacidade para a sua realização, por sua conta e risco, de forma que o investimento da concessionária seja remunerado e amortizado mediante a exploração do serviço ou da obra por prazo determinado;

IV – permissão de serviço público: a delegação, a título precário, mediante licitação, da prestação de serviços públicos, feita pelo poder concedente à pessoa física ou jurídica que demonstre capacidade para seu desempenho, por sua conta e risco.

Art. 3º As concessões e permissões sujeitar-se-ão à fiscalização pelo poder concedente responsável pela delegação, com a cooperação dos usuários.

Art. 4º A concessão de serviço público, precedida ou não da execução de obra pública, será formalizada mediante contrato, que deverá observar os termos desta Lei, das normas pertinentes e do edital de licitação.

Art. 5º O poder concedente publicará, previamente ao edital de licitação, ato justificando a conveniência da outorga de concessão ou permissão, caracterizando seu objeto, área e prazo.

CAPÍTULO II
DO SERVIÇO ADEQUADO

Art. 6º Toda concessão ou permissão pressupõe a prestação de serviço adequado ao pleno atendimento dos usuários, conforme estabelecido nesta Lei, nas normas pertinentes e no respectivo contrato.

§ 1º Serviço adequado é o que satisfaz as condições de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na sua prestação e modicidade das tarifas.

§ 2º A atualidade compreende a modernidade das técnicas, do equipamento e das instalações e a sua conservação, bem como a melhoria e expansão do serviço.

§ 3º Não se caracteriza como descontinuidade do serviço a sua interrupção em situação de emergência ou após prévio aviso, quando:

I – motivada por razões de ordem técnica ou de segurança das instalações; e,

II – por inadimplemento do usuário, considerado o interesse da coletividade.

CAPÍTULO III
DOS DIREITOS E OBRIGAÇÕES DOS USUÁRIOS

Art. 7º Sem prejuízo do disposto na Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, são direitos e obrigações dos usuários:

I – receber serviço adequado;

II – receber do poder concedente e da concessionária informações para a defesa de interesses individuais ou coletivos;

III – obter e utilizar o serviço, com liberdade de escolha entre vários prestadores de serviços, quando for o caso, observadas as normas do poder concedente.

IV – levar ao conhecimento do poder público e da concessionária as irregularidades de que tenham conhecimento, referentes ao serviço prestado;

V – comunicar às autoridades competentes os atos ilícitos praticados pela concessionária na prestação do serviço;

VI – contribuir para a permanência das boas condições dos bens públicos através dos quais lhes são prestados os serviços.

Art. 7º-A. As concessionárias de serviços públicos, de direito público e privado, nos Estados e no Distrito Federal, são obrigadas a oferecer ao consumidor e ao usuário, dentro do mês de vencimento, o mínimo de seis datas opcionais para escolherem os dias de vencimento de seus débitos.

CAPÍTULO IV
DA POLÍTICA TARIFÁRIA

Art. 8º (VETADO)

Art. 9º A tarifa do serviço público concedido será fixada pelo preço da proposta vencedora da licitação e preservada pelas regras de revisão previstas nesta Lei, no edital e no contrato.

§ 1º A tarifa não será subordinada à legislação específica anterior e somente nos casos expressamente previstos em lei, sua cobrança poderá ser condicionada à existência de serviço público alternativo e gratuito para o usuário.

§ 2º Os contratos poderão prever mecanismos de revisão das tarifas, a fim de manter-se o equilíbrio econômico-financeiro.

§ 3º Ressalvados os impostos sobre a renda, a criação, alteração ou extinção de quaisquer tributos ou encargos legais, após a apresentação da proposta, quando comprovado seu impacto, implicará a revisão da tarifa, para mais ou para menos, conforme o caso.

§ 4º Em havendo alteração unilateral do contrato que afete o seu inicial equilíbrio econômico-financeiro, o poder concedente deverá restabelecê-lo, concomitantemente à alteração.

Art. 10. Sempre que forem atendidas as condições do contrato, considera-se mantido seu equilíbrio econômico-financeiro.

Art. 11. No atendimento às peculiaridades de cada serviço público, poderá o poder concedente prever, em favor da concessionária, no edital de licitação, a possibilidade de outras fontes provenientes de receitas alternativas, complementares, acessórias ou de projetos associados, com ou sem exclusividade, com vistas a favorecer a modicidade das tarifas, observado o disposto no art. 17 desta Lei.

Parágrafo único. As fontes de receita previstas neste artigo serão obrigatoriamente consideradas para a aferição do inicial equilíbrio econômico-financeiro do contrato.

Art. 12. (VETADO)

Art. 13. As tarifas poderão ser diferenciadas em função das características técnicas e dos custos específicos provenientes do atendimento aos distintos segmentos de usuários.

CAPÍTULO V
DA LICITAÇÃO

Art. 14. Toda concessão de serviço público, precedida ou não da execução de obra pública, será objeto de prévia licitação, nos termos da legislação própria e com observância dos princípios da legalidade, moralidade, publicidade, igualdade, do julgamento por critérios objetivos e da vinculação ao instrumento convocatório.

Art. 15. No julgamento da licitação será considerado um dos seguintes critérios:

I – o menor valor da tarifa do serviço público a ser prestado;

II – a maior oferta, nos casos de pagamento ao poder concedente pela outorga da concessão;

III – a combinação, dois a dois, dos critérios referidos nos incisos I, II e VII;

IV – melhor proposta técnica, com preço fixado no edital;

V – melhor proposta em razão da combinação dos critérios de menor valor da tarifa do serviço público a ser prestado com o de melhor técnica;

VI – melhor proposta em razão da combinação dos critérios de maior oferta pela outorga da concessão com o de melhor técnica; ou

VII – melhor oferta de pagamento pela outorga após qualificação de propostas técnicas.

§ 1º A aplicação do critério previsto no inciso III só será admitida quando previamente estabelecida no edital de licitação, inclusive com regras e fórmulas precisas para avaliação econômico-financeira.

§ 2º Para fins de aplicação do disposto nos incisos IV, V, VI e VII, o edital de licitação conterá parâmetros e exigências para formulação de propostas técnicas.

§ 3º O poder concedente recusará propostas manifestamente inexequíveis ou financeiramente incompatíveis com os objetivos da licitação.

§ 4º Em igualdade de condições, será dada preferência à proposta apresentada por empresa brasileira.

Art. 16. A outorga de concessão ou permissão não terá caráter de exclusividade, salvo no caso de inviabilidade técnica ou econômica justificada no ato a que se refere o art. 5o desta Lei.

Art. 17. Considerar-se-á desclassificada a proposta que, para sua viabilização, necessite de vantagens ou subsídios que não estejam previa-

mente autorizados em lei e à disposição de todos os concorrentes.

§ 1º Considerar-se-á, também, desclassificada a proposta de entidade estatal alheia à esfera político-administrativa do poder concedente que, para sua viabilização, necessite de vantagens ou subsídios do poder público controlador da referida entidade.

§ 2º Inclui-se nas vantagens ou subsídios de que trata este artigo, qualquer tipo de tratamento tributário diferenciado, ainda que em conseqüência da natureza jurídica do licitante, que comprometa a isonomia fiscal que deve prevalecer entre todos os concorrentes.

Art. 18. O edital de licitação será elaborado pelo poder concedente, observados, no que couber, os critérios e as normas gerais da legislação própria sobre licitações e contratos e conterá, especialmente:

I – o objeto, metas e prazo da concessão;

II – a descrição das condições necessárias à prestação adequada do serviço;

III – os prazos para recebimento das propostas, julgamento da licitação e assinatura do contrato;

IV – prazo, local e horário em que serão fornecidos, aos interessados, os dados, estudos e projetos necessários à elaboração dos orçamentos e apresentação das propostas;

V – os critérios e a relação dos documentos exigidos para a aferição da capacidade técnica, da idoneidade financeira e da regularidade jurídica e fiscal;

VI – as possíveis fontes de receitas alternativas, complementares ou acessórias, bem como as provenientes de projetos associados;

VII – os direitos e obrigações do poder concedente e da concessionária em relação a alterações e expansões a serem realizadas no futuro, para garantir a continuidade da prestação do serviço;

VIII – os critérios de reajuste e revisão da tarifa;

IX – os critérios, indicadores, fórmulas e parâmetros a serem utilizados no julgamento técnico e econômico-financeiro da proposta;

X – a indicação dos bens reversíveis;

XI – as características dos bens reversíveis e as condições em que estes serão postos à disposição, nos casos em que houver sido extinta a concessão anterior;

XII – a expressa indicação do responsável pelo ônus das desapropriações necessárias à execução do serviço ou da obra pública, ou para a instituição de servidão administrativa;

XIII – as condições de liderança da empresa responsável, na hipótese em que for permitida a participação de empresas em consórcio;

XIV – nos casos de concessão, a minuta do respectivo contrato, que conterá as cláusulas essenciais referidas no art. 23 desta Lei, quando aplicáveis;

XV – nos casos de concessão de serviços públicos precedida da execução de obra pública, os dados relativos à obra, dentre os quais os elementos do projeto básico que permitam sua plena caracterização, bem assim as garantias exigidas para essa parte específica do contrato, adequadas a cada caso e limitadas ao valor da obra;

XVI – nos casos de permissão, os termos do contrato de adesão a ser firmado.

Art. 18-A. O edital poderá prever a inversão da ordem das fases de habilitação e julgamento, hipótese em que:

I – encerrada a fase de classificação das propostas ou o oferecimento de lances, será aberto o invólucro com os documentos de

habilitação do licitante mais bem classificado, para verificação do atendimento das condições fixadas no edital;

II – verificado o atendimento das exigências do edital, o licitante será declarado vencedor;

III – inabilitado o licitante melhor classificado, serão analisados os documentos habilitatórios do licitante com a proposta classificada em segundo lugar, e assim sucessivamente, até que um licitante classificado atenda às condições fixadas no edital;

IV – proclamado o resultado final do certame, o objeto será adjudicado ao vencedor nas condições técnicas e econômicas por ele ofertadas.

Art. 19. Quando permitida, na licitação, a participação de empresas em consórcio, observar-se-ão as seguintes normas:

I – comprovação de compromisso, público ou particular, de constituição de consórcio, subscrito pelas consorciadas;

II – indicação da empresa responsável pelo consórcio;

III – apresentação dos documentos exigidos nos incisos V e XIII do artigo anterior, por parte de cada consorciada;

IV – impedimento de participação de empresas consorciadas na mesma licitação, por intermédio de mais de um consórcio ou isoladamente.

§ 1º O licitante vencedor fica obrigado a promover, antes da celebração do contrato, a constituição e registro do consórcio, nos termos do compromisso referido no inciso I deste artigo.

§ 2º A empresa líder do consórcio é a responsável perante o poder concedente pelo cumprimento do contrato de concessão, sem prejuízo da responsabilidade solidária das demais consorciadas.

Art. 20. É facultado ao poder concedente, desde que previsto no edital, no interesse do serviço a ser concedido, determinar que o licitante vencedor, no caso de consórcio, se constitua em empresa antes da celebração do contrato.

Art. 21. Os estudos, investigações, levantamentos, projetos, obras e despesas ou investimentos já efetuados, vinculados à concessão, de utilidade para a licitação, realizados pelo poder concedente ou com a sua autorização, estarão à disposição dos interessados, devendo o vencedor da licitação ressarcir os dispêndios correspondentes, especificados no edital.

Art. 22. É assegurada a qualquer pessoa a obtenção de certidão sobre atos, contratos, decisões ou pareceres relativos à licitação ou às próprias concessões.

CAPÍTULO VI
DO CONTRATO DE CONCESSÃO

Art. 23. São cláusulas essenciais do contrato de concessão as relativas:

I – ao objeto, à área e ao prazo da concessão;

II – ao modo, forma e condições de prestação do serviço;

III – aos critérios, indicadores, fórmulas e parâmetros definidores da qualidade do serviço;

IV – ao preço do serviço e aos critérios e procedimentos para o reajuste e a revisão das tarifas;

V – aos direitos, garantias e obrigações do poder concedente e da concessionária, inclusive os relacionados às previsíveis necessidades de futura alteração e expansão do serviço e conseqüente modernização, aperfeiçoamento e ampliação dos equipamentos e das instalações;

VI – aos direitos e deveres dos usuários para obtenção e utilização do serviço;

VII – à forma de fiscalização das instalações, dos equipamentos, dos métodos e práticas de execução do serviço, bem como a indicação dos órgãos competentes para exercê-la;

VIII – às penalidades contratuais e administrativas a que se sujeita a concessionária e sua forma de aplicação;

IX – aos casos de extinção da concessão;

X – aos bens reversíveis;

XI – aos critérios para o cálculo e a forma de pagamento das indenizações devidas à concessionária, quando for o caso;

XII – às condições para prorrogação do contrato;

XIII – à obrigatoriedade, forma e periodicidade da prestação de contas da concessionária ao poder concedente;

XIV – à exigência da publicação de demonstrações financeiras periódicas da concessionária; e

XV – ao foro e ao modo amigável de solução das divergências contratuais.

Parágrafo único. Os contratos relativos à concessão de serviço público precedido da execução de obra pública deverão, adicionalmente:

I – estipular os cronogramas físico-financeiros de execução das obras vinculadas à concessão; e

II – exigir garantia do fiel cumprimento, pela concessionária, das obrigações relativas às obras vinculadas à concessão.

Art. 23-A. O contrato de concessão poderá prever o emprego de mecanismos privados para resolução de disputas decorrentes ou relacionadas ao contrato, inclusive a arbitragem, a ser realizada no Brasil e em língua portuguesa, nos termos da Lei nº 9.307, de 23 de setembro de 1996.

Art. 24. (VETADO)

Art. 25. Incumbe à concessionária a execução do serviço concedido, cabendo-lhe responder por todos os prejuízos causados ao poder concedente, aos usuários ou a terceiros, sem que a fiscalização exercida pelo órgão competente exclua ou atenue essa responsabilidade.

§ 1º Sem prejuízo da responsabilidade a que se refere este artigo, a concessionária poderá contratar com terceiros o desenvolvimento de atividades inerentes, acessórias ou complementares ao serviço concedido, bem como a implementação de projetos associados.

§ 2º Os contratos celebrados entre a concessionária e os terceiros a que se refere o parágrafo anterior reger-se-ão pelo direito privado, não se estabelecendo qualquer relação jurídica entre os terceiros e o poder concedente.

§ 3º A execução das atividades contratadas com terceiros pressupõe o cumprimento das normas regulamentares da modalidade do serviço concedido.

Art. 26. É admitida a subconcessão, nos termos previstos no contrato de concessão, desde que expressamente autorizada pelo poder concedente.

§ 1º A outorga de subconcessão será sempre precedida de concorrência.

§ 2º O subconcessionário se sub-rogará todos os direitos e obrigações da subconcedente dentro dos limites da subconcessão.

Art. 27. A transferência de concessão ou do controle societário da concessionária sem prévia anuência do poder concedente implicará a caducidade da concessão.

§ 1º Para fins de obtenção da anuência de que trata o caput deste artigo, o pretendente deverá:

I – atender às exigências de capacidade técnica, idoneidade financeira e regularidade jurídica e fiscal necessárias à assunção do serviço; e

II – comprometer-se a cumprir todas as cláusulas do contrato em vigor.

§ 2º (Revogado). (Redação dada pela Lei nº 13.097, de 2015)

§ 3º (Revogado). (Redação dada pela Lei nº 13.097, de 2015)

§ 4º (Revogado). (Redação dada pela Lei nº 13.097, de 2015)

Art. 27-A. Nas condições estabelecidas no contrato de concessão, o poder concedente autorizará a assunção do controle ou da administração temporária da concessionária por seus financiadores e garantidores com quem não mantenha vínculo societário direto, para promover sua reestruturação financeira e assegurar a continuidade da prestação dos serviços. (Incluído pela Lei nº 13.097, de 2015)

§ 1º Na hipótese prevista no caput, o poder concedente exigirá dos financiadores e dos garantidores que atendam às exigências de regularidade jurídica e fiscal, podendo alterar ou dispensar os demais requisitos previstos no inciso I do parágrafo único do art. 27. (Incluído pela Lei nº 13.097, de 2015)

§ 2º A assunção do controle ou da administração temporária autorizadas na forma do caput deste artigo não alterará as obrigações da concessionária e de seus controladores para com terceiros, poder concedente e usuários dos serviços públicos. (Incluído pela Lei nº 13.097, de 2015)

§ 3º Configura-se o controle da concessionária, para os fins dispostos no caput deste artigo, a propriedade resolúvel de ações ou quotas por seus financiadores e garantidores que atendam os requisitos do art. 116 da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. (Incluído pela Lei nº 13.097, de 2015)

§ 4º Configura-se a administração temporária da concessionária por seus financiadores e garantidores quando, sem a transferência da propriedade de ações ou quotas, forem outorgados os seguintes poderes: (Incluído pela Lei nº 13.097, de 2015)

I – indicar os membros do Conselho de Administração, a serem eleitos em Assembleia Geral pelos acionistas, nas sociedades regidas pela Lei 6.404, de 15 de dezembro de 1976; ou administradores, a serem eleitos pelos quotistas, nas demais sociedades; (Incluído pela Lei nº 13.097, de 2015)

II – indicar os membros do Conselho Fiscal, a serem eleitos pelos acionistas ou quotistas controladores em Assembleia Geral; (Incluído pela Lei nº 13.097, de 2015)

III – exercer poder de veto sobre qualquer proposta submetida à votação dos acionistas ou quotistas da concessionária, que representem, ou possam representar, prejuízos aos fins previstos no caput deste artigo; (Incluído pela Lei nº 13.097, de 2015)

IV – outros poderes necessários ao alcance dos fins previstos no caput deste artigo. (Incluído pela Lei nº 13.097, de 2015)

§ 5º A administração temporária autorizada na forma deste artigo não acarretará responsabilidade aos financiadores e garantidores em relação à tributação, encargos, ônus, sanções, obrigações ou compromissos com terceiros, inclusive com o poder concedente ou empregados. (Incluído pela Lei nº 13.097, de 2015)

§ 6º O Poder Concedente disciplinará sobre o prazo da administração temporária. (Incluído pela Lei nº 13.097, de 2015)

Art. 28. Nos contratos de financiamento, as concessionárias poderão oferecer em garantia os direitos emergentes da concessão, até o limite que não comprometa a operacionalização e a continuidade da prestação do serviço.

Art. 28-A. Para garantir contratos de mútuo de longo prazo, destinados a investimentos relacionados a contratos de concessão, em qualquer de suas modalidades, as concessionárias poderão ceder ao mutuante, em caráter fiduciário,

parcela de seus créditos operacionais futuros, observadas as seguintes condições:

I – o contrato de cessão dos créditos deverá ser registrado em Cartório de Títulos e Documentos para ter eficácia perante terceiros;

II – sem prejuízo do disposto no inciso I do caput deste artigo, a cessão do crédito não terá eficácia em relação ao Poder Público concedente senão quando for este formalmente notificado;

III – os créditos futuros cedidos nos termos deste artigo serão constituídos sob a titularidade do mutuante, independentemente de qualquer formalidade adicional;

IV – o mutuante poderá indicar instituição financeira para efetuar a cobrança e receber os pagamentos dos créditos cedidos ou permitir que a concessionária o faça, na qualidade de representante e depositária;

V – na hipótese de ter sido indicada instituição financeira, conforme previsto no inciso IV do caput deste artigo, fica a concessionária obrigada a apresentar a essa os créditos para cobrança;

VI – os pagamentos dos créditos cedidos deverão ser depositados pela concessionária ou pela instituição encarregada da cobrança em conta corrente bancária vinculada ao contrato de mútuo;

VII – a instituição financeira depositária deverá transferir os valores recebidos ao mutuante à medida que as obrigações do contrato de mútuo tornarem-se exigíveis; e

VIII – o contrato de cessão disporá sobre a devolução à concessionária dos recursos excedentes, sendo vedada a retenção do saldo após o adimplemento integral do contrato.

Parágrafo único. Para os fins deste artigo, serão considerados contratos de longo prazo aqueles cujas obrigações tenham prazo médio de vencimento superior a 5 (cinco) anos.

CAPÍTULO VII
DOS ENCARGOS DO PODER CONCEDENTE

Art. 29. Incumbe ao poder concedente:

I – regulamentar o serviço concedido e fiscalizar permanentemente a sua prestação;

II – aplicar as penalidades regulamentares e contratuais;

III – intervir na prestação do serviço, nos casos e condições previstos em lei;

IV – extinguir a concessão, nos casos previstos nesta Lei e na forma prevista no contrato;

V – homologar reajustes e proceder à revisão das tarifas na forma desta Lei, das normas pertinentes e do contrato;

VI – cumprir e fazer cumprir as disposições regulamentares do serviço e as cláusulas contratuais da concessão;

VII – zelar pela boa qualidade do serviço, receber, apurar e solucionar queixas e reclamações dos usuários, que serão cientificados, em até trinta dias, das providências tomadas;

VIII – declarar de utilidade pública os bens necessários à execução do serviço ou obra pública, promovendo as desapropriações, diretamente ou mediante outorga de poderes à concessionária, caso em que será desta a responsabilidade pelas indenizações cabíveis;

IX – declarar de necessidade ou utilidade pública, para fins de instituição de servidão administrativa, os bens necessários à execução de serviço ou obra pública, promovendo-a diretamente ou mediante outorga de poderes à concessionária, caso em que será desta a responsabilidade pelas indenizações cabíveis;

X – estimular o aumento da qualidade, produtividade, preservação do meio-ambiente e conservação;

XI – incentivar a competitividade; e

XII – estimular a formação de associações de usuários para defesa de interesses relativos ao serviço.

Art. 30. No exercício da fiscalização, o poder concedente terá acesso aos dados relativos à administração, contabilidade, recursos técnicos, econômicos e financeiros da concessionária.

Parágrafo único. A fiscalização do serviço será feita por intermédio de órgão técnico do poder concedente ou por entidade com ele conveniada, e, periodicamente, conforme previsto em norma regulamentar, por comissão composta de representantes do poder concedente, da concessionária e dos usuários.

CAPÍTULO VIII
DOS ENCARGOS DA CONCESSIONÁRIA

Art. 31. Incumbe à concessionária:

I – prestar serviço adequado, na forma prevista nesta Lei, nas normas técnicas aplicáveis e no contrato;

II – manter em dia o inventário e o registro dos bens vinculados à concessão;

III – prestar contas da gestão do serviço ao poder concedente e aos usuários, nos termos definidos no contrato;

IV – cumprir e fazer cumprir as normas do serviço e as cláusulas contratuais da concessão;

V – permitir aos encarregados da fiscalização livre acesso, em qualquer época, às obras, aos equipamentos e às instalações integrantes do serviço, bem como a seus registros contábeis;

VI – promover as desapropriações e constituir servidões autorizadas pelo poder concedente, conforme previsto no edital e no contrato;

VII – zelar pela integridade dos bens vinculados à prestação do serviço, bem como segurá-los adequadamente; e

VIII – captar, aplicar e gerir os recursos financeiros necessários à prestação do serviço.

Parágrafo único. As contratações, inclusive de mão-de-obra, feitas pela concessionária serão regidas pelas disposições de direito privado e pela legislação trabalhista, não se estabelecendo qualquer relação entre os terceiros contratados pela concessionária e o poder concedente.

CAPÍTULO IX
DA INTERVENÇÃO

Art. 32. O poder concedente poderá intervir na concessão, com o fim de assegurar a adequação na prestação do serviço, bem como o fiel cumprimento das normas contratuais, regulamentares e legais pertinentes.

Parágrafo único. A intervenção far-se-á por decreto do poder concedente, que conterá a designação do interventor, o prazo da intervenção e os objetivos e limites da medida.

Art. 33. Declarada a intervenção, o poder concedente deverá, no prazo de trinta dias, instaurar procedimento administrativo para comprovar as causas determinantes da medida e apurar responsabilidades, assegurado o direito de ampla defesa.

§ 1º Se ficar comprovado que a intervenção não observou os pressupostos legais e regulamentares será declarada sua nulidade, devendo o serviço ser imediatamente devolvido à concessionária, sem prejuízo de seu direito à indenização.

§ 2º O procedimento administrativo a que se refere o caput deste artigo deverá ser concluído no prazo de até cento e oitenta dias, sob pena de considerar-se inválida a intervenção.

Art. 34. Cessada a intervenção, se não for extinta a concessão, a administração do serviço será devolvida à concessionária, precedida de prestação de contas pelo interventor, que responderá pelos atos praticados durante a sua gestão.

CAPÍTULO X
DA EXTINÇÃO DA CONCESSÃO

Art. 35. Extingue-se a concessão por:

I – advento do termo contratual;

II – encampação;

III – caducidade;

IV – rescisão;

V – anulação; e

VI – falência ou extinção da empresa concessionária e falecimento ou incapacidade do titular, no caso de empresa individual.

§ 1º Extinta a concessão, retornam ao poder concedente todos os bens reversíveis, direitos e privilégios transferidos ao concessionário conforme previsto no edital e estabelecido no contrato.

§ 2º Extinta a concessão, haverá a imediata assunção do serviço pelo poder concedente, procedendo-se aos levantamentos, avaliações e liquidações necessários.

§ 3º A assunção do serviço autoriza a ocupação das instalações e a utilização, pelo poder concedente, de todos os bens reversíveis.

§ 4º Nos casos previstos nos incisos I e II deste artigo, o poder concedente, antecipando-se à extinção da concessão, procederá aos levantamentos e avaliações necessários à determinação dos montantes da indenização que será devida à concessionária, na forma dos arts. 36 e 37 desta Lei.

Art. 36. A reversão no advento do termo contratual far-se-á com a indenização das parcelas dos investimentos vinculados a bens reversíveis, ainda não amortizados ou depreciados, que tenham sido realizados com o objetivo de garantir a continuidade e atualidade do serviço concedido.

Art. 37. Considera-se encampação a retomada do serviço pelo poder concedente durante o prazo da concessão, por motivo de interesse público, mediante lei autorizativa específica e após prévio pagamento da indenização, na forma do artigo anterior.

Art. 38. A inexecução total ou parcial do contrato acarretará, a critério do poder concedente, a declaração de caducidade da concessão ou a aplicação das sanções contratuais, respeitadas as disposições deste artigo, do art. 27, e as normas convencionadas entre as partes.

§ 1º A caducidade da concessão poderá ser declarada pelo poder concedente quando:

I – o serviço estiver sendo prestado de forma inadequada ou deficiente, tendo por base as normas, critérios, indicadores e parâmetros definidores da qualidade do serviço;

II – a concessionária descumprir cláusulas contratuais ou disposições legais ou regulamentares concernentes à concessão;

III – a concessionária paralisar o serviço ou concorrer para tanto, ressalvadas as hipóteses decorrentes de caso fortuito ou força maior;

IV – a concessionária perder as condições econômicas, técnicas ou operacionais para manter a adequada prestação do serviço concedido;

V – a concessionária não cumprir as penalidades impostas por infrações, nos devidos prazos;

VI – a concessionária não atender a intimação do poder concedente no sentido de regularizar a prestação do serviço; e

VII – a concessionária não atender a intimação do poder concedente para, em 180 (cento e oitenta) dias, apresentar a documentação relativa a regularidade fiscal, no curso da concessão, na forma do art. 29 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

§ 2º A declaração da caducidade da concessão deverá ser precedida da verificação da inadimplência da concessionária em processo administrativo, assegurado o direito de ampla defesa.

§ 3º Não será instaurado processo administrativo de inadimplência antes de comunicados à concessionária, detalhadamente, os descumprimentos contratuais referidos no § 1º deste artigo, dando-lhe um prazo para corrigir as falhas e transgressões apontadas e para o enquadramento, nos termos contratuais.

§ 4º Instaurado o processo administrativo e comprovada a inadimplência, a caducidade será declarada por decreto do poder concedente, independentemente de indenização prévia, calculada no decurso do processo.

§ 5º A indenização de que trata o parágrafo anterior, será devida na forma do art. 36 desta Lei e do contrato, descontado o valor das multas contratuais e dos danos causados pela concessionária.

§ 6º Declarada a caducidade, não resultará para o poder concedente qualquer espécie de responsabilidade em relação aos encargos, ônus, obrigações ou compromissos com terceiros ou com empregados da concessionária.

Art. 39. O contrato de concessão poderá ser rescindido por iniciativa da concessionária, no caso de descumprimento das normas contratuais pelo poder concedente, mediante ação judicial especialmente intentada para esse fim.

Parágrafo único. Na hipótese prevista no caput deste artigo, os serviços prestados pela concessionária não poderão ser interrompidos ou paralisados, até a decisão judicial transitada em julgado.

CAPÍTULO XI
DAS PERMISSÕES

Art. 40. A permissão de serviço público será formalizada mediante contrato de adesão, que observará os termos desta Lei, das demais normas pertinentes e do edital de licitação, inclusive quanto à precariedade e à revogabilidade unilateral do contrato pelo poder concedente.

Parágrafo único. Aplica-se às permissões o disposto nesta Lei.

CAPÍTULO XII
DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 41. O disposto nesta Lei não se aplica à concessão, permissão e autorização para o serviço de radiodifusão sonora e de sons e imagens.

Art. 42. As concessões de serviço público outorgadas anteriormente à entrada em vigor desta Lei consideram-se válidas pelo prazo fixado no contrato ou no ato de outorga, observado o disposto no art. 43 desta Lei.

§ 1º Vencido o prazo mencionado no contrato ou ato de outorga, o serviço poderá ser prestado por órgão ou entidade do poder concedente, ou delegado a terceiros, mediante novo contrato.

§ 2º As concessões em caráter precário, as que estiverem com prazo vencido e as que estiverem em vigor por prazo indeterminado, inclusive por força de legislação anterior, permanecerão válidas pelo prazo necessário à realização dos levantamentos e avaliações indispensáveis à organização das licitações que precederão a outorga das

concessões que as substituirão, prazo esse que não será inferior a 24 (vinte e quatro) meses.

§ 3º As concessões a que se refere o § 2º deste artigo, inclusive as que não possuam instrumento que as formalize ou que possuam cláusula que preveja prorrogação, terão validade máxima até o dia 31 de dezembro de 2010, desde que, até o dia 30 de junho de 2009, tenham sido cumpridas, cumulativamente, as seguintes condições:

I – levantamento mais amplo e retroativo possível dos elementos físicos constituintes da infra-estrutura de bens reversíveis e dos dados financeiros, contábeis e comerciais relativos à prestação dos serviços, em dimensão necessária e suficiente para a realização do cálculo de eventual indenização relativa aos investimentos ainda não amortizados pelas receitas emergentes da concessão, observadas as disposições legais e contratuais que regulavam a prestação do serviço ou a ela aplicáveis nos 20 (vinte) anos anteriores ao da publicação desta Lei;

II – celebração de acordo entre o poder concedente e o concessionário sobre os critérios e a forma de indenização de eventuais créditos remanescentes de investimentos ainda não amortizados ou depreciados, apurados a partir dos levantamentos referidos no inciso I deste parágrafo e auditados por instituição especializada escolhida de comum acordo pelas partes; e

III – publicação na imprensa oficial de ato formal de autoridade do poder concedente, autorizando a prestação precária dos serviços por prazo de até 6 (seis) meses, renovável até 31 de dezembro de 2008, mediante comprovação do cumprimento do disposto nos incisos I e II deste parágrafo.

§ 4º Não ocorrendo o acordo previsto no inciso II do § 3º deste artigo, o cálculo da indenização de investimentos será feito com base nos critérios previstos no instrumento de concessão antes celebrado ou, na omissão deste, por avaliação de seu valor econômico ou reavaliação patrimonial, depreciação e amortização de ativos imobilizados definidos pelas legislações fiscal e das sociedades por ações, efetuada por empresa de auditoria independente escolhida de comum acordo pelas partes.

§ 5º No caso do § 4º deste artigo, o pagamento de eventual indenização será realizado, mediante garantia real, por meio de 4 (quatro) parcelas anuais, iguais e sucessivas, da parte ainda não amortizada de investimentos e de outras indenizações relacionadas à prestação dos serviços, realizados com capital próprio do concessionário ou de seu controlador, ou originários de operações de financiamento, ou obtidos mediante emissão de ações, debêntures e outros títulos mobiliários, com a primeira parcela paga até o último dia útil do exercício financeiro em que ocorrer a reversão.

§ 6º Ocorrendo acordo, poderá a indenização de que trata o § 5º deste artigo ser paga mediante receitas de novo contrato que venha a disciplinar a prestação do serviço.

Art. 43. Ficam extintas todas as concessões de serviços públicos outorgadas sem licitação na vigência da Constituição de 1988.

Parágrafo único. Ficam também extintas todas as concessões outorgadas sem licitação anteriormente à Constituição de 1988, cujas obras ou serviços não tenham sido iniciados ou que se encontrem paralisados quando da entrada em vigor desta Lei.

Art. 44. As concessionárias que tiverem obras que se encontrem atrasadas, na data da publicação desta Lei, apresentarão ao poder concedente, dentro de cento e oitenta dias, plano efetivo de conclusão das obras.

Parágrafo único. Caso a concessionária não apresente o plano a que se refere este artigo ou se este plano não oferecer condições efetivas para o término da obra, o poder concedente poderá declarar extinta a concessão, relativa a essa obra.

Art. 45. Nas hipóteses de que tratam os arts. 43 e 44 desta Lei, o poder concedente indenizará as obras e serviços realizados somente no caso e com os recursos da nova licitação.

Parágrafo único. A licitação de que trata o caput deste artigo deverá, obrigatoriamente, levar em conta, para fins de avaliação, o estágio das obras paralisadas ou atrasadas, de modo a permitir a utilização do critério de julgamento estabelecido no inciso III do art. 15 desta Lei.

Art. 46. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 47. Revogam-se as disposições em contrário.

Brasília, 13 de fevereiro de 1995; 174º da Independência e 107º da República.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO
Nelson Jobim

CONTRATOS ADMINISTRATIVOS

Noções Gerais

CONTRATOS DA ADMINISTRAÇÃO

1. Sob regime de direito privado;
2. Sob regime de direito público

CONTRATOS DA ADMINISTRAÇÃO

1. Sob regime de **DIREITO PRIVADO**;
    - Princípio da igualdade entre as partes;
    - Autonomia da vontade das partes;
    - Força probatória das convenções = Pacta Sunt Servanda
    - Ex: contrato de locação com ente da administração;
2. Sob regime de **DIREITO PÚBLICO**;

- São chamados de contratos administrativos;
- Princípio da supremacia da Administração Pública;
- Obedece o princípio da legalidade quanto ao limite da competência;
- Mutabilidade unilateral das cláusulas do contrato;

CONCEITO

Para **Hely Lopes**: Ajuste que a administração pública, agindo nessa qualidade, firma com o particular ou com outra entidade administrativa, para consecução de objetivos de interesse público, nas condições desejadas pela própria administração.

Para **Maria Sylvia**: Ajuste que a administração, nessa qualidade, celebra com pessoa física ou jurídica pública ou privada, para consecução de fins públicos, segundo regime jurídico de direito privado.

Características dos Contratos Administrativos

- Acordo de vontades ou seja bilateral;
- Incidência de prerrogativas especais;
- Regime jurídico de direito público;

Formalização dos Contratos Administrativos

Regra: são sempre formais e escritos;

Portanto, são solenes;

Exceção: contrato verbal: pequenas compras de pronto pagamento com valor não superior a R$ 4.000,00 sob regime de adiantamento (art. 60, p.u. da Lei 8.666/93)

Princípio da Publicidade: a publicação do resumo do instrumento de contrato ou de seus aditamentos é condição indispensável à eficácia do contrato. (Lei 8.666/93 art. 61, p.u.)

Clausulas Exorbitantes: são prerrogativas de direito público conferida por lei à Administração Pública, que a colocam em situação de superioridade frente ao contratado.

Lei nº 8.987/95 – Art. 2º Para os fins do disposto nesta Lei, considera-se:

II – CONCESSÃO DE SERVIÇO PÚBLICO: a delegação de sua prestação, feita pelo poder concedente, mediante licitação, na modalidade de concorrência, à pessoa jurídica ou consórcio de empresas que demonstre capacidade para seu desempenho, por sua conta e risco e por prazo determinado;

III – CONCESSÃO DE SERVIÇO PÚBLICO PRECEDIDA DA EXECUÇÃO DE OBRA PÚBLICA: a construção, total ou parcial, conservação, reforma, ampliação ou melhoramento de quaisquer obras de interesse público, delegada pelo poder concedente, mediante licitação, na modalidade de concorrência, à pessoa jurídica ou consórcio de empresas que demonstre capacidade para a sua realização, por sua conta e risco, de forma que o investimento da concessionária seja remunerado e amortizado mediante a exploração do serviço ou da obra por prazo determinado;

IV – permissão de serviço público: a delegação, a título precário, mediante licitação, da prestação de serviços públicos, feita pelo poder concedente à pessoa física ou jurídica que demonstre capacidade para seu desempenho, por sua conta e risco.

Slides – Conceitos, Espécie e Características

Cláusulas Exorbitantes nos Contratos

CONCEITO: são prerrogativas de **direito público** conferidas por Lei à administração pública, que a colocam em **situação de superioridade frente ao contratado.**

Por isso, exorbitam das cláusulas comuns do direito privado.

São decorrentes do regime jurídico dos **contratos administrativos,** pois derivam do princípio da **supremacia do interesse público**.

Cláusulas Exorbitantes nos Contratos

CLÁUSULAS EXORBITANTES (exemplo)

- **Exigência de garantias**
- **Alteração unilateral dos contrato**
- **Rescisão unilateral do contrato**
- **Fiscalização**
- **Aplicação de penalidades**
- **Ocupação temporária**

Cláusulas Exorbitantes nos Contratos

1) EXIGÊNCIA DE GARANTIAS – Conceito

A critério da autoridade competente, desde que prevista no instrumento convocatório, pode ser exigida prestação de garantia nas contratações de obras, serviços e compras.

Cláusulas Exorbitantes nos Contratos

1) EXIGÊNCIA DE GARANTIAS – características

- **Ato discricionário, pois é a critério da autoridade administrativa;**
- **Deve estar no instrumento convocatório.**

Art. 56. A critério da autoridade competente, em cada caso, e desde que prevista no instrumento convocatório, poderá ser exigida prestação de garantia nas contratações de obras, serviços e compras.

Cláusulas Exorbitantes nos Contratos

1) EXIGÊNCIA DE GARANTIAS – modalidades

I) caução: em dinheiro ou em títulos da dívida pública;
II) Seguro garantia
III) Fiança bancária

OBS: as modalidades são exaustiva (rol fechado), mas caberá ao contratado a escolha da modalidade (art. 56, §1º)

Cláusulas Exorbitantes nos Contratos

1) EXIGÊNCIA DE GARANTIAS – valor

Regra: não excederá a 5% do valor do contrato.

Exceção:

a) **Até 10% para obras, serviços e fornecimento de grande vulto de alta complexidade;**
b) **Garantia adicional:** nos contratos que importem na entrega de bens pela Administração, dos quais o **contratado ficará depositário,** ao valor da garantia deverá ser acrescido o valor desses bens**. (que ficaram em depósito).**

Cláusulas Exorbitantes nos Contratos

2) Alteração Unilateral do Contrato - conceito

Prerrogativa concedida à administração pública para, unilateralmente, alterar os contratos administrativos.

Portanto, aos contratos administrativos não se aplica integralmente o princípio *pacta sunt servanda*.

Cláusulas Exorbitantes nos Contratos

2) Alteração Unilateral do Contrato – abrangência

Alcanças apenas as cláusulas regulamentares ou de serviço;

<u>Não alcança as clausulas econômicas financeiras</u>, pois tais cláusulas estabelecem uma relação entre a remuneração do contratado e os encargos assumidos.

Sendo assim as clausulas econômicas financeiras não podem ser alteradas sem a prévia concordância do contratado, pois visa a garantia do equilíbrio econômico financeiro.

Cláusulas Exorbitantes nos Contratos

2) Alteração Unilateral do Contrato – abrangência

Importante não confundir Alteração contratual com revisão e reajuste de contrato.

- **Revisão: decorre de alteração quando afete o equilíbrio econômico financeiro (inflação);**

- **Reajuste: não caracteriza alteração do contrato, mas sim atualização do valor pago frente à infração.**

Cláusulas Exorbitantes nos Contratos

2) Alteração Unilateral do Contrato – Tipos – art. 65

I) Qualitativas: modificação do projeto ou das especificações para melhor adequação técnica aos seus objetivos. <u>Não se sujeita a limites objetivos</u>.

II) Quantitativas:

a) <u>acréscimos ou supressões</u> que se fizerem nas obras, serviços ou compras, até 25% (vinte e cinco por cento) do valor inicial atualizado do contrato.

b) no caso particular de reforma de edifício ou de equipamento, até o limite de **50%** (cinqüenta por cento) para os seus **<u>acréscimos.</u>**

Cláusulas Exorbitantes nos Contratos

3) Rescisão Unilateral do Contrato – conceito

Prerrogativa da administração para extinguir unilateralmente o contrato ANTES do prazo, sem a necessidade de recorrer ao poder judiciário.

Cláusulas Exorbitantes nos Contratos

3) Rescisão Unilateral do Contrato – casos

i) Inadimplemento do contrato;

ii) Interesse público, justificado pela autoridade máxima em processo administrativo a que está subordinado o contratante;

iii) Caso fortuito ou força maior.

Cláusulas Exorbitantes nos Contratos

3) Rescisão Unilateral do Contrato – casos

Art. 79. A rescisão do contrato poderá ser:

I - determinada por **ato unilateral e escrito da Administração**, nos casos enumerados nos **incisos I a XII e XVII do artigo anterior (art. 78);**

II - **amigável**, por acordo entre as partes, reduzida a termo no processo da licitação, desde que haja conveniência para a Administração;

III - **judicial**, nos termos da legislação;

Cláusulas Exorbitantes nos Contratos

4) Fiscalização

Representante da administração poderá fiscalizar a execução do contrato;

Art. 67. A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado, permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição.

Cláusulas Exorbitantes nos Contratos

4) Fiscalização

Art. 70. O contratado é responsável pelos danos causados diretamente à Administração ou a terceiros, decorrentes de sua culpa ou dolo na execução do contrato, ***não excluindo ou reduzindo essa responsabilidade a fiscalização ou o acompanhamento pelo órgão interessado****.*

Cláusulas Exorbitantes nos Contratos

5) Aplicação de Penalidades

- **Advertência**
- **Multa**
- **Suspensão temporária**
- **Declaração de inidoneidade**

Cláusulas Exorbitantes nos Contratos

5) Aplicação de Penalidades

Multa: Atraso injustificado e também na inexecução do contrato.

Art. 86. O **atraso injustificado** na execução do contrato sujeitará o contratado à multa de mora, na forma prevista no instrumento convocatório ou no contrato.

§ 1º A multa a que alude este artigo **não impede que a Administração rescinda unilateralmente** o contrato e aplique as outras sanções previstas nesta Lei.

Cláusulas Exorbitantes nos Contratos

5) Aplicação de Penalidades

Multa: Atraso injustificado e também na inexecução do contrato.

A multa pode ser descontada da garantia do contrato (art. 86,§2º) ou aplicada juntamente com as demais sanções (art. 87,§2º).

Cláusulas Exorbitantes nos Contratos

5) Aplicação de Penalidades

SUSPENSÃO TEMPORÁRIA:

- Suspensão em participação de licitação;
- Suspensão de contratar com a administração;
- Motivo: inexecução total ou parcial do contrato;
- Duração **máxima**: 2 anos
- Competência: simples autoridade competente

Cláusulas Exorbitantes nos Contratos

5) Aplicação de Penalidades

DECLARAÇÃO DE INIDONEIDADE

- **Abrange a suspensão temporária de licitar e contratar com a administração pelo motivo de inexecução total ou parcial do contrato.**
- **Duração Mínimo 2 anos;** (pedido de reabilitação após o prazo)
- **Competência exclusiva do Ministro de Estado, Secretário Estadual e Secretário Municipal.**

Cláusulas Exorbitantes nos Contratos

6) Ocupação Temporária

Conceito: para os serviços essenciais a administração possui a prerrogativa de ocupar provisoriamente bens móveis, imóveis, pessoal e serviços VINCULADOS ao objeto do contrato.

Cláusulas Exorbitantes nos Contratos

6) Ocupação Temporária

Hipóteses:

i) Como medida acautelatória para apuração de irregularidades na execução do contrato = objetivo é apurar irregularidades.

ii) Imediatamente após a rescisão unilateral do contrato = objetivo é assegurar a prestação do serviço público.

LEI Nº 8.666, DE 21 DE JUNHO DE 1993

VIGENCIA DOS CONTRATO ADMINISTRATIVOS

Art. 57. A **duração dos contratos** regidos por esta Lei ficará adstrita à vigência dos respectivos **créditos orçamentários**, exceto quanto aos relativos:

I – aos projetos cujos produtos estejam contemplados nas metas estabelecidas no **Plano Plurianual**, os quais poderão ser prorrogados **se houver interesse da Administração e desde que isso tenha sido previsto no ato convocatório**;

II – à prestação de serviços a serem **executados de forma contínua**, que poderão ter a sua duração prorrogada por **iguais e sucessivos** períodos com vistas à obtenção de preços e condições mais vantajosas para a administração, **limitada a sessenta meses**; *(obs.: ver § 4º pois poderá ser prorrogado por até doze meses.)*

III – (Vetado).

IV – ao **aluguel de equipamentos e à utilização de programas de informática,** podendo a duração estender-se pelo prazo de **até 48 (quarenta e oito) meses** após o início da vigência do contrato.

V – às hipóteses previstas nos incisos IX, XIX, XXVIII e XXXI do art. 24, cujos contratos poderão ter vigência por **até 120 (cento e vinte) meses**, caso haja interesse da administração.

Art. 24. É dispensável a licitação:

IX – quando houver possibilidade de comprometimento da segurança nacional, nos casos estabelecidos em decreto do Presidente da República, ouvido o Conselho de Defesa Nacional;

XIX – para as compras de material de uso pelas Forças Armadas, com exceção de materiais de uso pessoal e administrativo, quando houver necessidade de manter a padronização requerida pela estrutura de apoio logístico dos meios navais, aéreos e terrestres, mediante parecer de comissão instituída por decreto;

XXVIII – para o fornecimento de bens e serviços, produzidos ou prestados no País, que envolvam, cumulativamente, alta complexidade tecnológica e defesa nacional, mediante parecer de comissão especialmente designada pela autoridade máxima do órgão.

XXXI – nas contratações visando ao cumprimento do disposto nos arts. 3º, 4º, 5º e 20 da Lei no 10.973, de 2 de dezembro de 2004, observados os princípios gerais de contratação dela constantes.

§ 1º Os **prazos de início** de etapas de **execução**, de **conclusão** e de **entrega** **admitem prorrogação**, mantidas as demais cláusulas do contrato e assegurada a manutenção de seu equilíbrio econômico-financeiro, **desde que ocorra algum dos seguintes motivos**, devidamente autuados em processo:

I – alteração do projeto ou especificações, pela Administração;

II – superveniência de fato excepcional ou imprevisível, estranho à vontade das partes, que altere fundamentalmente as condições de execução do contrato;

III – interrupção da execução do contrato ou diminuição do ritmo de trabalho por ordem e no interesse da Administração;

IV – aumento das quantidades inicialmente previstas no contrato, nos limites permitidos por esta Lei;

V – impedimento de execução do contrato por fato ou ato de terceiro reconhecido pela Administração em documento contemporâneo à sua ocorrência;

VI – omissão ou atraso de providências a cargo da Administração, inclusive quanto aos pagamentos previstos de que resulte, diretamente, impedimento ou retardamento na execução do contrato, sem prejuízo das sanções legais aplicáveis aos responsáveis.

§ 2º Toda prorrogação de prazo deverá ser justificada por escrito e previamente autorizada pela autoridade competente para celebrar o contrato.

§ 3º É vedado o contrato com prazo de vigência indeterminado.

§ 4º Em caráter excepcional, devidamente justificado e mediante autorização da autoridade superior, o prazo de que trata o inciso II do caput deste artigo poderá ser prorrogado por até doze meses.

LEI Nº 8.666, DE 21 DE JUNHO DE 1993

ALTERAÇÃO DOS CONTRATO ADMINISTRATIVOS

Art. 65. Os contratos regidos por esta Lei poderão ser alterados, com as devidas justificativas, nos seguintes casos:

I – **unilateralmente** pela Administração:

a) quando houver modificação do projeto ou das especificações, **para melhor adequação técnica aos seus objetivos;**

b) quando necessária a modificação do valor contratual em decorrência de **acréscimo ou diminuição** quantitativa de seu objeto, **nos limites permitidos por esta Lei;**

II – **por acordo das partes**:

a) quando conveniente a substituição da garantia de execução;

b) quando necessária a modificação do regime de execução da obra ou serviço, bem como do modo de fornecimento, **em face de verificação técnica da inaplicabilidade dos termos contratuais originários;**

c) quando necessária a modificação da forma de pagamento, **por imposição de circunstâncias supervenientes,** mantido o valor inicial atualizado, vedada a antecipação do pagamento, com relação ao cronograma financeiro fixado, sem a correspondente contraprestação de fornecimento de bens ou execução de obra ou serviço;

d) para restabelecer a relação que as partes pactuaram inicialmente entre os encargos do contratado e a retribuição da administração para a justa remuneração da obra, serviço ou fornecimento, objetivando a manutenção do e**quilíbrio econômico-financeiro** inicial do contrato, na hipótese de sobrevirem fatos imprevisíveis, ou previsíveis porém de consequências incalculáveis, retardadores ou impeditivos da execução do ajustado, ou, ainda, em caso de força maior, caso fortuito ou fato do príncipe, configurando álea econômica extraordinária e extracontratual.

§ 1º O **contratado fica obrigado a aceitar,** nas mesmas condições contratuais, os acréscimos ou supressões que se fizerem nas obras, serviços ou compras, até 25% (vinte e cinco por cento) do valor inicial atualizado do contrato, e, no caso particular de reforma de edifício ou de equipamento, até o limite de 50% (cinquenta por cento) para os seus acréscimos.

§ 2º Nenhum acréscimo ou supressão poderá exceder os limites estabelecidos no parágrafo anterior, salvo:

I – (VETADO)

II – as **supressões** resultantes de acordo celebrado entre os contratantes.

§ 3º Se no contrato não houverem sido contemplados preços unitários para obras ou serviços, esses serão fixados mediante acordo entre as partes, respeitados os limites estabelecidos no § 1º deste artigo.

§ 4º No caso de supressão de obras, bens ou serviços, se o contratado já houver

adquirido os materiais e posto no local dos trabalhos, estes deverão ser pagos pela Administração pelos custos de aquisição regularmente comprovados e monetariamente corrigidos, podendo caber indenização por outros danos eventualmente decorrentes da supressão, desde que regularmente comprovados.

§ 5º Quaisquer tributos ou encargos legais criados, alterados ou extintos, bem como a superveniência de disposições legais, quando ocorridas após a data da apresentação da proposta, de comprovada repercussão nos preços contratados, implicarão a revisão destes para mais ou para menos, conforme o caso.

§ 6º Em havendo alteração unilateral do contrato que aumente os encargos do contratado, a Administração deverá restabelecer, **por aditamento, o equilíbrio econômico-financeiro** inicial.

§ 7º(VETADO)

§ 8º A variação do valor contratual para fazer face ao reajuste de preços previsto no próprio contrato, as atualizações, compensações ou penalizações financeiras decorrentes das condições de pagamento nele previstas, bem como o empenho de dotações orçamentárias suplementares até o limite do seu valor corrigido, não caracterizam alteração do mesmo, podendo ser registrados por simples apostila, dispensando a celebração de aditamento.

CONTRATOS ADMINISTRATIVOS

EXTINÇÃO DOS CONTRATOS

a) ORDINÁRIA
b) EXTRAORDINÁRIA:

- Anulação
- Rescisão: unilateral; amigável; judicial.

a) ORDINÁRIA: decorre do adimplemento do contrato e consequente término normal do vínculo contratual.
Pode decorrer de:

Conclusão do objeto do contrato.

Conclusão do prazo do contrato.

b) EXTRAORDINÁRIA: é a extinção da relação obrigacional de forma indireta.
ANULAÇÃO: extinção decorrente de ilegalidade na celebração do contrato ou de vício insanável na licitação.

Art. 49. A autoridade competente para a aprovação do procedimento [...], devendo anulá-la por ilegalidade, de ofício ou por provocação de terceiros, mediante parecer escrito e devidamente fundamentado.

§ 3º No caso de desfazimento do processo licitatório, fica assegurado o **contraditório e a ampla defesa.**

§ 4º disposto neste artigo e seus parágrafos **aplica-se aos atos do procedimento de dispensa e de inexigibilidade de licitação.**

§ 1º A **anulação** do procedimento licitatório por motivo de ilegalidade não gera obrigação de indenizar, ressalvado o disposto no parágrafo único do art. 59 desta Lei.

§ 2º A **nulidade do procedimento licitatório induz à do contrato**, ressalvado o disposto no parágrafo único do art. 59 desta Lei.

Art. 59. A declaração de **nulidade do contrato administrativo** opera retroativamente impedindo os efeitos jurídicos que ele, ordinariamente, deveria produzir, além de desconstituir os já produzidos.

Parágrafo único. A nulidade não exonera a Administração do dever de indenizar o contratado pelo que este houver executado até a data em que ela for declarada e por outros prejuízos regularmente comprovados, contanto que não lhe seja imputável, promovendo-se a responsabilidade de quem lhe deu causa.

RESCISÃO: desfazimento do contrato administrativo durante a execução.

Art. 79. A rescisão do contrato poderá ser:

I – determinada por ato unilateral e escrito da Administração, nos casos enumerados nos incisos I a XII e XVII do artigo anterior (art. 78);

II – amigável, por acordo entre as partes, reduzida a termo no processo da licitação, desde que haja conveniência para a Administração;

III – judicial, nos termos da legislação

RESCISÃO UNILATERAL: é ato unilateral da administração = cláusula exorbitante.

- Por culpa do contratado = falta contratual;
- Sem culpa do contratado = interesse público ou caso fortuito ou força maior.

RESCISÃO AMIGÁVEL: situações em que há descumprimento contratual por parte da administração a qual se propõe a indenizar o contratado, caso haja danos comprovados.

RESCISÃO JUDICIAL: é o único modo à disposição do contratado, pois o contratado só pode pleitear a rescisão pela via judicial por motivo da exception non adimplenti contractus. (é a suspensão da execução do contrato pela parte prejudicada por motivo de inadimplência do outro contratante)

RESCISÃO JUDICIAL: exception non adimplenti contractus.

Regra: inoponibilidade contra a Administração = principio da continuidade do serviço público.

Exceção: art. 78, XV-o atraso superior a 90 (noventa) dias dos pagamentos devidos pela Administração decorrentes de obras, serviços ou fornecimento, ou parcelas destes, **já recebidos ou executados**, salvo em caso de calamidade pública, grave perturbação da ordem interna ou guerra, assegurado ao contratado o direito de optar pela suspensão do cumprimento de suas obrigações até que seja normalizada a situação;

LEI Nº 8.666, DE 21 DE JUNHO DE 1993

SANÇÕES ADMINISTRATIVAS NOS CONTRATOS

Art. 86. O **atraso injustificado na execução do contrato** sujeitará o contratado à multa de mora, na forma prevista no instrumento convocatório ou no contrato.

§ 1º A **multa** a que alude este artigo não impede que a Administração rescinda unilateralmente o contrato e aplique as outras sanções previstas nesta Lei.

§ 2º A **multa**, aplicada após regular processo administrativo, será descontada da garantia do respectivo contratado.

§ 3º Se a **multa** for de valor superior ao valor da garantia prestada, além da perda desta, responderá o contratado pela sua diferença, a qual será descontada dos pagamentos eventualmente devidos pela Administração ou ainda, quando for o caso, cobrada judicialmente.

Art. 87. Pela **inexecução total ou parcial** do contrato a Administração poderá, garantida a prévia defesa, aplicar ao contratado as seguintes **sanções**:

I – advertência;

II – multa, na forma prevista no instrumento convocatório ou no contrato;

III – suspensão temporária de participação em licitação e impedimento de contratar com a Administração, por **prazo não superior a 2 (dois) anos**;

IV – declaração de inidoneidade para licitar ou contratar com a Administração Pública enquanto perdurarem os motivos determinantes da punição ou até que seja promovida a reabilitação perante a própria autoridade que aplicou a penalidade, que será concedida sempre que o contratado ressarcir a Administração pelos prejuízos resultantes e após decorrido o prazo da sanção aplicada com base no inciso anterior.

§ 1º Se a multa aplicada for superior ao valor da garantia prestada, além da perda desta, responderá o contratado pela sua diferença, que será descontada dos pagamentos eventualmente devidos pela Administração ou cobrada judicialmente.

§ 2º As sanções previstas nos incisos I, III e IV deste artigo poderão ser aplicadas juntamente com a do inciso II, facultada a defesa prévia do interessado, no respectivo processo, no prazo de 5 (cinco) dias úteis.

§ 3º A sanção estabelecida no inciso IV deste artigo é de competência exclusiva do Ministro de Estado, do Secretário Estadual ou Municipal, conforme o caso, facultada a defesa do interessado no respectivo processo, no prazo de 10 (dez) dias da abertura de vista, podendo a reabilitação ser requerida após 2 (dois) anos de sua aplicação.

Art. 88. As sanções previstas nos incisos III e IV do artigo anterior poderão também ser aplicadas às empresas ou aos profissionais que, em razão dos contratos regidos por esta Lei:

I – tenham sofrido condenação definitiva por praticarem, por meios dolosos, fraude fiscal no recolhimento de quaisquer tributos;

II – tenham praticado atos ilícitos visando a frustrar os objetivos da licitação;

III – demonstrem não possuir idoneidade para contratar com a Administração em virtude de atos ilícitos praticados.

GESTÃO DE CONTRATOS

A **gestão de contratos** é atividade exercida pela Administração visando ao **controle, ao acompanhamento e à fiscalização** do fiel cumprimento das obrigações assumidas pelas partes.

Deve pautar-se por **princípios de eficiência e eficácia**, além dos demais princípios regedores da atuação administrativa, de forma a se observar que a execução do contrato ocorra com qualidade e em respeito à legislação vigente, assegurando ainda:

a) Segurança para o Gestor e para o Fiscal sobre a execução do contrato;

b) A plena execução das atividades programadas no Termo de Referência, Projeto Básico, Projeto Executivo e congêneres, e a garantia da execução do objeto contratual;

c) O atendimento das necessidades do órgão, no momento adequado e no prazo ajustado;

d) Adequação das contratações, por meio do envolvimento das áreas de competência, na elaboração dos Projetos Básicos ou Termos de Referência que lhes interessam diretamente;

e) O cumprimento das obrigações do órgão de forma a que os fornecedores considerem o órgão como confiável, com reflexos favoráveis nos custos apurados nas licitações;

f) O efetivo cumprimento das cláusulas contratuais, assegurando o adimplemento e a excelência no atendimento aos requisitos técnicos e de qualidade nas obrigações contratuais;

g) Uma contínua ascensão da qualidade dos procedimentos licitatórios, por meio da incorporação das correções feitas em procedimentos anteriores, tanto em sanções como em exigências;

h) O registro completo e adequado de faltas cometidas pelo fornecedor de forma a facilmente solucionar as suas contestações quanto à inadimplência;

i) A correta aplicação dos recursos financeiros a cargo do órgão, garantindo estar sendo pago o que efetivamente foi recebido em obras, serviços, materiais e equipamentos;

j) O tratamento de todas as empresas contratadas com igualdade de procedimentos, eliminando qualquer forma de tratamento que possa representar descumprimento dos princípios da isonomia e da legalidade;

k) Procedimentos administrativos claros e simples com burocracia reduzida, de forma a facilitar a gestão e a fiscalização de contratos.

Acompanhamento e Fiscalização

É **dever** da Administração Pública **acompanhar e fiscalizar a execução do contrato** para verificar o cumprimento das disposições contratuais, técnicas e administrativas.

Não se deve confundir gestão com fiscalização de contrato.

A gestão é o serviço geral de gerenciamento de todos os contratos; a fiscalização é pontual.

Na gestão (administração de contratos), cuida-se, por exemplo, do reequilíbrio econômico financeiro, de incidentes relativos a pagamentos, de questões ligadas à documentação, ao controle dos prazos de vencimento, de prorrogação, etc.

É um serviço administrativo propriamente dito, que pode ser exercido por uma pessoa ou um setor.

Já **a fiscalização** é exercida necessariamente por um representante da Administração, especialmente designado, como preceitua a lei, que cuidará pontualmente de cada contrato.

Os órgãos podem implantar um serviço específico de gestão dos contratos, o que permite um melhor acompanhamento da execução dos mesmos, propiciando a profissionalização e criando especialistas na área.

Entretanto, essa medida não exclui a responsabilidade da nomeação do fiscal.

A lei estabelece o dever de nomear um **fiscal específico para cada contrato**.

Conclusão

A área de gestão, então, terá uma visão macro, fará um gerenciamento geral.

Mas o acompanhamento pontual será sempre do fiscal, com responsabilidade própria e exclusiva.

CONTROLE DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

CLASSIFICAÇÃO DAS FORMAS DE CONTROLE CONFORME A ORIGEM

1. **CONTROLE INTERNO:**

Aquele exercido **dentro de um mesmo poder**, automaticamente ou **por meio de órgãos integrantes de sua própria estrutura**. Exemplo: o controle que o Ministério da Previdência exerce sobre determinados atos administrativos praticados pela autarquia INSS.

Fundamento Constitucional:

Art. 74. Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de:

I – avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União;

II – comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado;

III – exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres da União;

IV – apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional.

§ 1º Os responsáveis pelo controle interno, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade, dela darão ciência ao Tribunal de Contas da União, sob pena de responsabilidade solidária.

§ 2º Qualquer cidadão, partido político, associação ou sindicato é parte legítima para, na forma da lei, denunciar irregularidades ou ilegalidades perante o Tribunal de Contas da União.

2. **CONTROLE EXTERNO**

Diz-se externo quando exercido **por um poder sobre atos administrativos praticados por outro poder**. Veja os seguintes exemplos: a) A sustação pelo CN, de atos normativos do poder executivo que exorbitem do poder regulamentar; b) A anulação de um ato do poder Executivo por decisão Judicial; c) O julgamento anual pelo CN, das contas prestadas pelo Presidente da

República e apreciação dos relatórios, por ele apresentados, sobre a execução dos planos de governo.

3. CONTROLE PUPULAR

Já que a administração deve sempre atuar visando à satisfação do interesse público, criou-se **vários mecanismos constitucionalmente previstos à disposição dos administrados,** que possibilitem a verificação da regularidade da atuação da Administração. Veja os seguintes exemplos: a) As contas do Município devem ficar, anualmente, 60 dias a disposição de qualquer contribuinte, para exame e apreciação, o qual poderá questionar-lhes a legitimidade, nos termos da lei. b) Qualquer cidadão é parte legítima para propor ação popular que vise a anular ato lesivo ao patrimônio público o de entidade de que o Estado participe, à moralidade administrativa, ao meio ambiente e ao patrimônio histórico cultural; c) Qualquer cidadão, partido político, associação ou sindicato é parte legitima para, na forma da lei denunciar irregularidades ou ilegalidades perante o Tribunal de Contas da União.

CLASSIFICAÇÃO DAS FORMAS DE CONTROLE CONFORME O MOMENTO DE EXERCÍCIO

1. CONTROLE PRÉVIO OU PREVENTIVO

Quando exercido **antes do início** da pratica ou **antes da conclusão** do ato, constituindo-se **requisito** para a **validade** ou para **produção** de efeitos do **ato controlado**. Veja os seguintes exemplos: a) A autorização do Senado Federal necessária para que a União, os Estados, o DF ou os Municípios possam contrair empréstimos externos; b) A aprovação do Senado Federal, da escolha de ministros dos tribunais superiores, do Procurador-Geral da República, do Presidente do Banco Central do Brasil etc. c) Concessão de uma medida liminar em mandado de segurança preventivo que impeça a pratica ou a conclusão de um ato administrativo que o administrado entenda ferir direito líquido e certo seu.

2. CONTROLE CONCOMITANTE

É exercido **durante a realização do ato** e permite a verificação da regularidade de sua formação. Veja os seguintes exemplos: a) A fiscalização da execução de um contrato Administrativo, a realização de uma auditoria durante a execução do orçamento, b) o acompanhamento de um concurso pela corregedoria competente.

3. CONTROLE SUBSEQUENTE OU CORRETIVO

É exercido **após a conclusão do ato**. Mediante o controle subsequente é possível à correção de defeitos do ato, a declaração de sua nulidade ou mesmo conferir eficácia do ato. Veja os seguintes exemplos: a) Homologação de um procedimento licitatório, a homologação de um concurso público, a sustação, pelo CN de atos normativos do Executivo que exorbitem o poder regulamentar

CLASSIFICAÇÃO DAS FORMAS DE CONTROLE QUANTO AO ASPECTO CONTROLADO

1. CONTROLE DE LEGALIDADE OU LEGITIMIDADE

Verifica-se se o ato foi praticado **em conformidade com a Lei**. Faz-se o confronto entre uma conduta administrativa em uma norma jurídica, que pode estar na Constituição, na lei ou mesmo em ato administrativo de conteúdo impositivo. É o corolário imediato do princípio da legalidade. Pode também ser exercido pelo poder **judiciário** ou pelo Poder **Legislativo**, os casos previstos na Constituição.

2. CONTROLE DE MÉRITO

Visa verificar a eficiência, a oportunidade e a conveniência do ato controlado. O controle do mérito compete, normalmente ao próprio poder que editou o ato apenas nos casos previstos na CF o poder Legislativo ode exercer controle de mérito sobre atos praticados pelo poder Executivo.

CLASSIFICAÇÃO DAS FORMAS DE CONTROLE QUANTO À AMPLITUDE

1. CONTROLE HIERÁRQUICO

É típico do poder Executivo, sendo sempre um controle interno. Resulta o controle hierárquico do escalonamento vertical dos órgãos da Administração direta ou das unidades integrantes das entidades da Administração indireta. Veja os seguintes exemplos: a) Na Administração direta federal, os ministérios exercem controle hierárquico sobre suas secretarias, as quais, por sua vez, controlam hierarquicamente suas superintendências, que exercem sobre suas delegacias e assim por diante; b) No âmbito da Administração Indireta, e também exercido o controle hierárquico, quando o presidente de uma autarquia controla os atos dos superintendentes subordinados e estes sobre os atos dos chefes de departamentos.

2. CONTROLE FINALÍSTICO

É aquele exercido pela **Administração direta** sobre as pessoas jurídicas integrantes da **Administração Indireta.** O controle finalístico, uma vez que fundamentado numa relação de **vinculação** entre pessoas (e não em subordinação entre órgãos ou agentes) é um controle limitado e teológico, ou seja, restringe-se à verificação do enquadramento da entidade controlada no programa geral do governo e à avaliação objetiva do atingimento, pela entidade, de suas finalidades estatutárias. O controle finalístico, denominado poder de tutela encontra fundamento legal no Decreto 200/1967 que se aplica a Administração federal, refere-se a ele como Supervisão Ministerial.

3. CONTROLE ADMINISTRATIVO

É o controle que a própria Administração realiza sobre **suas atividades,** por ser a forma mais comum de controle, é simplesmente denominado controle administrativo. Deriva do poder-dever **autotutela** que a Administração tem sobre seus próprios atos e agentes. Perceba a

redação da sumula 473 do STF "a Administração pode anular seus próprios atos, quando eivados de vícios que os tornem ilegais, porque deles não se originam direitos; ou revoga-los, por motivo de conveniência ou oportunidade, respeitados os direitos adquiridos e ressalvada, em todos os casos, a apreciação judicial".

4. CONTROLE LEGISLATIVO

O controle Legislativo, ou parlamentar, é o exercido pelos órgãos legislativos ou por comissões parlamentares sobre determinados atos do poder Executivo. Possui as seguintes características:

a) É um controle **externo**. Configura-se sobretudo, como um ***Controle Político***, razão pela qual podem ser controlados aspectos relativos à ***legalidade e à conveniência do poder Executivo*** que estejam sendo controlados;

b) A previsão genérica deste controle está prevista na CF no art. 49 X "Compete ao Congresso Nacional fiscalizar e controlar, diretamente, ou por qualquer de suas Casas, os atos do poder Executivo, incluídos os da Administração Indireta";

c) Tem previsão expressa para o controle da delegação no Art. 49 da CF. "É da competência exclusiva do Congresso Nacional: V – sustar os atos normativos do Poder Executivo que exorbitem do poder regulamentar ou dos limites de delegação legislativa".

DA FISCALIZAÇÃO CONTÁBIL, FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA

A fiscalização financeira e orçamentária é exercida sobre os atos de todas as pessoas que **administrem bens** ou **dinheiros públicos** e encontra fundamento constitucional no art. 70 da CF/88.

Art. 70. A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder.

O controle financeiro tem as seguintes áreas alcançadas:

a) **Contábil:** onde a preocupação é com a correção da formalização dos registros das receitas e despesas.

b) **Financeira:** o controle se efetiva por meio de acompanhamentos de depósitos bancários, dos empenhos e despesas, dos pagamentos efetuados, ingressos de valores.

c) **Orçamentária:** diz respeito à execução do orçamento.

d) **Operacional:** controla-se a execução das atividades administrativas em geral, verificando-se a observância dos procedimentos legais e sua adequação à maior eficiência e economicidade.

e) **Patrimonial**: incide sobre os bens do patrimônio público, moveis e imóveis, constantes de almoxarifados, de estoques ou que estejam em uso pela Administração.

f) **Legalidade:** confronta o ato praticado pela Administração com as normas jurídicas de regência, pois toda a atividade administrativa é norteada pelo princípio da legalidade.

g) **Legitimidade:** aperfeiçoando o controle da legalidade, representando um plus em relação a esta. Significa afirmar que o controle externo não se restringe ao confronto formal entre ato e lei.

h) **Economicidade:** verificando a adequação e compatibilidade na realização das despesas públicas, valorando se o órgão procedeu, na realização da despesa pública, do modo mais econômico, da melhor maneira para se atingir uma adequada relação custo-benefício.

i) **Aplicação das subvenções:** (valores repassados pelo poder público para subsidio e incremento de atividades de interesse social, tais como assistência social, hospitalar, e educacional).

DAS CONTRIBUIÇÕES DO TRIBUNAL DE CONTAS

As principais atribuições dos Tribunais de Contas, estabelecidas na CF são:

1. Apreciar as contas prestadas anualmente pelo Presidente da República, mediante elaboração de parecer prévio.

2. Julgar as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos da Administração direta e indireta, incluídas as fundações e sociedades instituídas e mantidas pelo poder público federal, e as contas daqueles que derem causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte prejuízo ao erário público.

3. Apreciar a legalidade dos atos de admissão de pessoal, a qualquer título, na Administração direta e indireta, bem como a das concessões de aposentadorias, reformas e pensões. Excetuam-se dessa apreciação as nomeações para cargo de provimento em comissão.

4. Aplicar aos responsáveis, em caso de ilegalidade de despesa ou irregularidade de contas, as sanções previstas em lei, que estabelecera, entre outras cominações, multa proporcional ao dano causado ao erário.

5. Determinar prazo, se verificada ilegalidade, para que o órgão ou entidade adote as providências necessárias ao exato cumprimento da lei e, se não atendido, sustar a execução do ato impugnado, comunicando a decisão à Câmara dos Deputados e ao Senado Federal.

Atenção: O controle dos Tribunais de Contas sobre os atos ou contratos da Administração é feito a posterior,salvo as inspeções e auditorias (controle concomitante), que podem ser realizadas a qualquer tempo.

casa do concurseiro
sinta-se em casa para estudar conosco

Conhecimento Específico

Noções de Contabilidade

Professor Marcondes Fortaleza

NOÇÕES DE CONTABILIDADE

FATOS CONTÁBEIS TIRADOS DE PROVAS DE CONCURSO

1º FATOS ENVOLVENDO COMPRAS À VISTA (SAÍDA DE DINHEIRO)

1. (CARLOS CHAGAS 2014) Aquisição de estoque no valor de R$ 18.000, à vista.

2. (FGV 2013) Aquisição, à vista, de 10 (dez) peças para revenda no valor de R$ 45 cada.

3. (FGV 2013) Aquisição de móveis e utensílios no valor de R$ 40.000 à vista.

4. (FGV 2013) Aquisição, à vista, de 10 (dez) peças para revenda no valor de R$ 45 cada.

5. (CARLOS CHAGAS 2014) Pagamento de R$ 80.000 referentes à aquisição de imobilizado.

6. (ESAF) Pagamento de um título no valor de R$ 3.000.

7. (ESAF) Pagamento de um título vencido no valor de R$ 1.200.

8. (ESAF) Pagamento de empréstimos a curto prazo R$ 150.

9. (ESAF) Pagamento de empréstimos a longo prazo R$ 900.

10. (ESAF) Pagamento de R$ 12.000 de hipotecas de longo prazo.

2º FATOS ENVOLVENDO COMPRAS A PRAZO

11. (CARLOS CHAGAS 2014) Aquisição de Estoques no valor de R$ 35.000, a prazo, sem juros.

12. (CESPE 2014) Aquisição a prazo, em 5/1/X1, de matérias-primas industriais no valor de R$ 5.000;

13. (FGV 2014) Compra de R$ 18.000 em estoques, para pagamento em 60 dias.

14. (FGV 2013) Aquisição de 20 (vinte) peças para revenda no valor de R$ 50 cada, para pagamento em duas parcelas iguais vencíveis em 30 e 60 dias.

15. (FGV 2013) Aquisição financiada de equipamentos no valor de $ 6.000.

16. (ESAF) Compra a prazo (160 dias) de móveis para o escritório R$ 1.650.

17. (ESAF) Compras de máquinas industriais a longo prazo R$ 1.500.

18. (ESAF) Compra a prazo de máquinas para o próprio uso, no valor de R$ 15.000.

19. (ESAF) Compra, a prazo, de móveis e utensílios para uso por R$ 40.000.

20. (ESAF) Compra de bens para revender: cem unidades por R$ 21.000, a prazo.

3º COMPRAS COM PAGAMENTO PARTE À VISTA E PARTE A PRAZO

21. (FGV 2013) Aquisição de equipamentos no valor de R$ 80.000, dos quais R$ 30.0000 em dinheiro e o restante financiado a longo prazo.

22. (ESAF) Compra de mercadorias por R$ 15.000 pagando um terço como entrada.

23. (ESAF) Compra de móveis para uso, por R$ 6.000, aceitando duplicatas, sendo dois terços com vencimento a longo prazo.

24. (ESAF) Compra de móveis para venda, por R$ 2.200, pagando uma entrada de 20% e o restante a prazo.

25. (ESAF) Compra de máquinas por R$ 5.000, pagando entrada de 20%.

26. (ESAF) Compra de mesas por R$ 300, sendo 40% para vender e 60% para usar, pagando R$ 100 e aceitando duplicatas.

4º FATOS ENVOLVENDO RECEBIMENTO DE DINHEIRO

27. (CARLOS CHAGAS 2014) Recebimento de R$ 30.000 das duplicatas a receber de clientes.

28. (CARLOS CHAGAS 2014) Recebimento de R$ 250.000 referentes à venda de um imóvel.

29. (CARLOS CHAGAS 2014) Recebimento de R$ 150.000 referentes ao Adiantamento do Cliente Pedro.

30. (CARLOS CHAGAS 2013) Recebimento de R$18.000 de um cliente, para entrega futura de mercadorias.

31. (CARLOS CHAGAS 2014) Recebimento de R$ 140.000 referentes a um empréstimo obtido.

5º FATOS ENVOLVENDO DESPESAS

32. (FGV 2014) Reconhecimento, em janeiro, de despesas de salários no valor de R$ 5.000, que deverão ser pagas em fevereiro.

33. (FGV 2013) Apropriação das despesas administrativas no valor de R$ 100 a serem pagas no mês seguinte.

34. (ESAF) Registro de salários de R$ 300, para pagamento posterior.

35. (ESAF) Registro de impostos do mês, no valor de R$ 120, para recolhimento posterior.

36. (ESAF) Ocorrência de uma despesa de R$ 160 para pagamento futuro.

37. (ESAF) Empresa registrou a conta de luz do mês (R$ 80) para pagamento no mês seguinte.

38. (ESAF) Registro do aluguel do mês no valor de R$ 300 para pagamento posterior.

39. (ESAF) Pagamento do aluguel do mês no valor de R$ 28.

40. (ESAF) Pagamento de despesas do mês no valor de R$ 7.000.

41. (ESAF) Pagamento de juros do mês corrente no valor de R$ 400.

42. (ESAF) Pagamento de despesas com vendas R$ 1.320.

43. (ESAF) Pagamento antecipado de uma despesa de R$ 100.

6º FATOS ENVOLVENDO RECEITAS

44. (CARLOS CHAGAS 2014) Venda de R$ 60.000 à vista. O custo das mercadorias vendidas foi de R$ 21.000.

45. (CARLOS CHAGAS 2014) Venda de estoque por R$ 50.000, a prazo. O estoque havia custado R$ 32.000.

46. (FGV 2013) Aquisição de mercadorias a prazo no valor de $ 10.000.

47. (FGV 2013) Venda a vista de 80% do estoque de mercadorias por $ 15.000.

48. (ESAF) Vendas de mercadorias a vista R$ 15.000.

49. (ESAF) Vendas de mercadorias por R$ 18.000, com entrada de R$ 8.000 e duplicatas.

50. (ESAF) Firma prestou serviços a vista por R$ 800.

51. (ESAF) registro de serviço realizado para recebimento a prazo, no valor de R$ 52.

52. (ESAF) Prestação de serviços por R$ 400, recebendo, no ato, apenas 40%.

7º FATOS ENVOLVENDO PAGAMENTO COM JUROS

53. (CESPE 2014) liquidação de título no valor de R$ 1.000, com juros de R$ 50.

54. (ESAF) Quitação de duplicatas no valor de R$ 1.100, com juros de 10% de seu valor.

55. (ESAF) Quitação, por via bancária, de uma duplicata no valor de R$ 600, com acréscimo de 10% relativos a juros.

56. (ESAF) Ao quitar uma dívida em duplicatas no valor de R$ 2.000, a empresa foi compelida a pagar multa e juros de mora de R$ 100.

57. (ESAF) Pagamento de uma dívida já vencida no valor de R$ 8.000, efetuado com juros moratórios de 11%.

58. (ESAF) Pagamento de imposto atrasado no valor de R$ 500, com juros de 10%.

8º FATOS ENVOLVENDO PAGAMENTO COM DESCONTO

59. (FGV 2013) Pagamento de fornecedores no valor do título de R$ 3.000 com desconto ainda de R$ 300 sobre o mesmo.

60. (ESAF) Empresa resolveu antecipar o pagamento de uma dívida de R$ 5.000, ainda não vencida, para aproveitar o desconto de 10% oferecido pelo fornecedor.

61. (ESAF) Pagamento de dívidas de R$ 6.000 com descontos de 15%, em cheque.

62. (ESAF) Pagamento de títulos vencidos no valor de R$ 200, com desconto de 10%.

9º FATOS ENVOLVENDO RECEBIMENTO COM JUROS

63. (FGV 2013) Recebimento de direitos de clientes no valor de R$ 3.000 mais juros do período de R$ 100.

64. (ESAF) A empresa recebeu uma duplicata no valor de R$ 30.000, com acréscimo de juros de 10% por atraso no pagamento em relação ao vencimento original.

65. (ESAF) Recebimento de duplicatas de R$ 2.000, com juros de R$ 400.

66. (ESAF) Recebimento de direitos de R$ 500, com juros de 10%.

10º FATOS ENVOLVENDO RECEBIMENTO COM DESCONTO

67. (ESAF) Recebimento de títulos de R$ 120.000, concedendo desconto de 8%.

68. (ESAF) Recebimento de títulos de R$ 4.000, com descontos de 15%, em dinheiro.

69. (ESAF) Recebimento, em cheque do Banco S/A, de uma duplicata, no valor de R$ 500, com desconto de 5%.

70. (ESAF) Recebimento de um título de R$ 360, com desconto de 10%.

Entendendo o Núcleo Fundamental da Disciplina

Por: Marcondes Fortaleza

1.1 INTRODUÇÃO

Entre os diversos ramos de conhecimento, é natural existir um voltado especificamente para o estudo do patrimônio das pessoas, haja vista a enorme importância que este tem no nosso dia a dia. No caso das pessoas jurídicas, então, o perfeito controle de tudo o que elas possuem e devem e o acompanhamento de como a riqueza aumenta ou diminui ao longo do tempo chega a ser decisivo em um ambiente de concorrência atroz, no qual a eficiência nos processos precisa ser aperfeiçoada constantemente. É nesse contexto que ganha importância a Contabilidade,

que é a ciência voltada para o estudo, registro, controle e acompanhamento do patrimônio das entidades.

Mas o que vem a ser o patrimônio? É o conjunto de bens, direitos e obrigações de uma entidade, a saber: as coisas que a empresa possui para usar ou vender (móveis, equipamentos, veículos, mercadorias), os valores a receber de alguém e as dívidas perante terceiros. Quantificar exatamente esses montantes e acompanhar quaisquer modificações ocorridas neles, é a isso que a Contabilidade se dedica.

A Contabilidade é antiga. Apareceu junto com o modo mais rudimentar possível de controle de bens, evoluindo para sistemas de informação sofisticadíssimos que se constituem no principal suporte para a tomada de decisão por parte de investidores e administradores. Mas o que fazer para entender os meandros dessa disciplina? Como caminhar satisfatoriamente pela Contabilidade, sem sustos?

O núcleo central da disciplina é formado por dois pontos:

a) O perfeito entendimento do que é o Ativo, Passivo, Situação Líquida, Receitas e Despesas;

b) Como registrar (debitar e creditar) os fatos contábeis.

É comum o estudante que apresenta alguma dificuldade na matéria confundir ativo com receita ou, mais ainda, passivo com despesa. E o que dizer da ideia, mais que enraizada, de que "crédito é bom" e "débito é ruim"? Nada mais maléfico para quem está dando os primeiros passos.

É fundamental que você saiba debitar e creditar com desenvoltura, bem como entenda a composição do patrimônio (ativo, passivo e situação líquida) e compreenda como ele aumenta ou diminui (receitas e despesas). Daí a importância de ler e reler essa parte do material até que não restem mais dúvidas. Refaça também o lançamento dos 100 fatos contábeis, quantas vezes forem necessárias, até que essa história de debitar e creditar seja algo razoavelmente tranquilo pra você. Sem isso não vai dar pra seguir na matéria. Com tal kit básico, porém, você conseguirá acompanhar os diversos assuntos do nosso curso tranquilamente. Bom estudo!

1.2 CONCEITO, OBJETO E TÉCNICAS CONTÁBEIS

É importante que cada um de nós saibamos quanto possuímos e devemos. Você, caro aluno, tem controle sobre seu patrimônio? Sabe quanto tem em bens e direitos? E em relação às dívidas, sabe quanto deve nesse momento? Comparando sua situação patrimonial com a do ano anterior, seu patrimônio aumentou ou diminuiu? Sabe os motivos desse acréscimo/decréscimo?

A Contabilidade, ciência que estuda e pratica as funções de orientação, de controle e de registro dos atos e fatos de uma administração econômica[1], responde a essas questões. Deve-se, assim, de cara, afastar os conceitos que tratam a Contabilidade como arte, técnica ou metodologia. Mas para que, afinal, a Contabilidade existe? A grosso modo, para fornecer informações úteis a todos os que por elas se interessem sendo, por isso, é importante que a Contabilidade tenha total controle sobre tudo o que ocorre com o patrimônio, afinal, este é o seu objeto. De modo direto, podemos dizer que:

1 Definição dada no 1º Congresso Brasileiro de Contabilidade, realizado em 1924.

Contabilidade é a ciência que controla o patrimônio (objeto) a fim de fornecer informações (finalidade) a quem interessar possa (usuários).

Se o objeto da Contabilidade é o conjunto de bens, direitos e obrigações de uma entidade, um primeiro passo é entendermos o significado de tais conceitos. Perceba que o senso comum vai nos ajudar bastante nessa tarefa.

Bens (também chamados de direitos reais)

Bem é algo que atende a uma necessidade humana e pode ser avaliável em moeda. São os elementos que podem ser utilizados ou vendidos e que têm valor: dinheiro no bolso, dinheiro no banco, máquinas, equipamentos, móveis, utensílios, veículos, terrenos, mercadorias, produtos, etc. A despeito dos exemplos dados, nem todo bem é tangível ou material. Veja o caso de um programa de computador: tem utilidade e é avaliável em dinheiro (custa algum valor) e, por isso, é um bem, só que intangível. Há outros exemplos de bens incorpóreos, tais como marcas e patentes. É importante que fique claro que um bem pode ser material ou imaterial e que necessariamente a ele deve ser possível atribuir um custo. O ar, por exemplo, tem uma enorme utilidade, mas não é avaliável em moeda. Ninguém diz: “o ar da minha empresa foi comprado por tantos reais”. Ora, a Contabilidade trata, em última instância, apenas de itens que possam ser expressos em dinheiro; sendo assim, o “ar” não faz parte do patrimônio de ninguém.

Direitos (também conhecidos como direitos pessoais)

São todos os valores que a empresa tem a receber ou a recuperar, bem como tudo o que ela emprestou ou adiantou a alguém. São os créditos perante terceiros. Emprestou algo a alguém? Ficou com um direito denominado empréstimos concedidos[2]. Adiantou salário a um empregado? Surgiu no seu patrimônio um direito denominado adiantamento a empregados. Vendeu mercadorias ou prestou serviços a prazo? Apareceu um direito comumente chamado de clientes ou duplicatas a receber. Direitos, simplificando, são os montantes que a empresa tem a receber dos outros.

Obrigações

Aqui também o senso comum ajuda bastante: obrigações são as dívidas que a entidade contraiu junto a terceiros: contas a pagar, empréstimos obtidos, tributos a recolher; enfim, são os valores que cedo ou tarde a empresa terá de pagar a alguém.

Situação Líquida

Embora não esteja expresso no conceito de patrimônio, é importante o entendimento do que é a situação líquida. Se uma pessoa converter todos os seus bens e direitos em dinheiro e pagar todas as suas dívidas, diz-se que a sobra é a sua situação líquida (SL). A SL é, portanto, quanto efetivamente pertence ao dono da entidade sendo, por isso, conhecida como capital próprio

2 Veremos mais adiante que há flexibilidade na nomenclatura das contas, a depender do plano de contas estruturado pela entidade. O que é “empréstimos concedidos” em uma, pode ser “empréstimos a receber” em outra, por exemplo.

(riqueza do proprietário). É fácil visualizar. Imagine que alguém tenha, em bens e direitos o valor de R$ 20 e que possua, ao mesmo tempo, uma dívida também de R$ 20. Essa pessoa, no final das contas, não possui recurso próprio, logo, riqueza é zero! Ora, se ela vender o bem e receber o direito ficará com R$ 20 nas mãos. Só que terá de pagar sua dívida, também no valor de R$ 20. No final da história: nada no bolso! É por isso que, quando avaliarmos se alguém é "rico" ou não, não devemos focar apenas nos bens e direitos (que é a praxe, diga-se de passagem), pois alguém pode ter aplicações, terrenos, investimentos e carros na casa de bilhões, mas do mesmo modo, pode estar devendo bilhões. Já outro, com apenas uma simples casa, mas sem dever a ninguém, pode ter uma SL maior. Vamos comparar duas situações:

Patrimônio 1

Dinheiro--------- 100.000	Financiamentos Bancários a Pagar-----400.000
Casa-------------- 200.000	Contas a Pagar------------------------------200.000
Terrenos-------- 300.000	
TOTAL------------600.000	

Análise: A pessoa possui bens e direitos no valor de 600 mil, mas sua riqueza própria é zero, pois suas dívidas também chegam a 600 mil; ou seja, todos os bens que possui foram adquiridos a prazo.

Patrimônio 2

Dinheiro--------- 1	Contas a Pagar------- 0,50

Análise: A pessoa quase não possui patrimônio, pois há somente um bem (dinheiro) na quantia irrisória de um real (R$ 1); entretanto, as dívidas são menores ainda (praticamente zero), de modo que possui patrimônio líquido de R$ 0,50 – quase nada, mas possui!

Embora prosaicos, os exemplos servem para deixar claro, desde já, que:

> Não é um ATIVO (bens e direitos) grande, por si só, que vai indicar que alguém está "rico".
>
> Não é um PASSIVO (obrigações) enorme, por si só, que vai indicar que alguém está "pobre".

Técnicas Contábeis

São quatro as técnicas das quais a Contabilidade se utiliza para exercer o perfeito controle do patrimônio das empresas[3] a fim de municiar seus usuários internos e externos de informações úteis: escrituração, demonstrações, auditoria e análise.

3 Embora o campo de aplicação seja bastante vasto (quaisquer entidades econômico-administrativas onde haja um patrimônio sendo gerido – as chamadas AZIENDAS), para fins didáticos, seguiremos nosso raciocínio pensando na Contabilidade voltada para as empresas (estas, afinal, os maiores "clientes" daquela).

Tudo começa com a ESCRITURAÇÃO, que é o registro de todas as ocorrências que afetam o patrimônio. Sendo a ciência que controla o patrimônio a fim de fornecer informações, é óbvio que a Contabilidade deve estar atenta a todos os fatos que alterem os bens, direitos e obrigações de uma empresa. Houve alteração? Deve-se efetuar o registro do que exatamente foi modificado no patrimônio: isso se chama lançamento que é, nada mais, nada menos, o debitar e o creditar na Contabilidade. Por ser o ponto de partida, é fundamental o entendimento de como se registra um fato, assunto que será cuidadosamente debatido adiante, em meio a vários exemplos.

A contabilidade existe para fornecer informações úteis, que auxiliem na tomada de decisões por parte dos usuários. Sendo assim, de nada adianta dizer ao dono de uma empresa que, em relação ao seu patrimônio, houve, por exemplo, cinco mil fatos que alteraram seu patrimônio e passar a narrar um festival de débitos e créditos. Será que ele compreenderia alguma coisa? Claro que não! É por isso que, após o registro de todos os fatos ocorridos em determinado período – ao qual denominamos de exercício social, com duração de um ano –, a empresa elabora demonstrativos diversos, cada um com uma finalidade específica, informando aos usuários, por exemplo, qual é o seu patrimônio em uma data determinada e o resultado (lucro ou prejuízo) apurado. Tais demonstrativos são conhecidos como DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS ou DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS, as quais resumem a escrituração, tornando-a mais amigável ao usuário.

A AUDITORIA, mais uma técnica, consiste na obtenção de evidências sobre as informações contidas nas demonstrações: todos os fatos foram realmente registrados de forma correta? As demonstrações foram elaboradas de acordo com os princípios e normas contábeis?

Por fim, a ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS, também conhecida como análise das demonstrações financeiras ou análise de balanços, trata do estudo das demonstrações, através do qual elas são estudadas sob diferentes aspectos, de modo que o analista consiga extrair diversas informações, tais como liquidez, endividamento, rotatividade e rentabilidade.

TÉCNICAS → Registrar (escrituração), montar quadros com exposição detalhada (demonstrações), estudá-los (análise) e averiguar se está tudo certo (auditoria).

1.3 CONTAS

Imagine que você seja o responsável pela Contabilidade de alguém e chegou o momento de mostrar a essa pessoa qual é o patrimônio dela no final de determinado exercício social. Caso você diga "seu patrimônio é de R$ 1 milhão", essa informação gerará, por certo, outras indagações do tipo "Mas um milhão em quê? Dinheiro? Casas? Terrenos? Valores a receber?" Ora, se a Contabilidade existe para fornecer informações, deve fazer isso de modo decente. A informação deve ser prestada levando-se em consideração que o patrimônio é composto de diversos itens. Para fins de comparação, para ficarmos só nos bens, alguém pode ter "apenas" um imóvel de R$ 2 milhões, enquanto outro pode ter dinheiro em caixa, dinheiro no banco, aplicações financeiras, terrenos, máquinas, móveis, veículos, utensílios, enfim, diversos itens que somados também cheguem ao valor de R$ 2 milhões. Observe que, embora os dois patrimônios (brutos) possuam um mesmo valor, eles têm uma composição muito diferente! É por isso que a Contabilidade fornece informações, indicando cada elemento que compõem o patrimônio de uma pessoa; e é cada elemento desse, cada item que forma o patrimônio de alguém, que chamamos de contas.

Uma conta pode ser patrimonial ou de resultado. Contas patrimoniais são aquelas que retratam o patrimônio da entidade em determinada data e que, por isso, aparecem no Balanço Patrimonial: Ativo, Passivo e SL. As contas de resultado são utilizadas na aferição do resultado da empresa (desempenho econômico), ou seja, por meio delas ficamos sabendo se a empresa teve lucro ou prejuízo em determinado período. São as contas que aparecem na Demonstração do Resultado do Exercício: Receitas e Despesas.

Veja que uma conta pode pertencer a cinco grandes grupos: ATIVO, PASSIVO, SITUAÇÃO LÍQUIDA (SL), RECEITAS e DESPESAS. É importantíssimo entendermos a característica de cada um desses grupos, sabermos identificar, quando apresentados a uma conta, a qual grupo ela pertence, pois esse é o ponto de partida para o lançamento contábil.

Vamos, a partir daqui, estruturar nosso estudo da seguinte forma: em um primeiro momento, aprenderemos a identificar as contas do ativo, passivo e SL para, em seguida, entendermos como se dá o registro de fatos envolvendo tais grupos. Na sequência, apresentaremos os conceitos de despesas e receitas, com exemplos de lançamentos, mostrando cuidadosamente a diferença entre as contas usadas para aferir o resultado (receitas e despesas), e as utilizadas para evidenciar o patrimônio de alguém em determinada data (ativo, passivo e SL). Essa sequência foi cuidadosamente planejada para que você entenda – mas entenda mesmo! – o núcleo fundamental da disciplina: quais são os grupos de contas e como lançar. Vamos lá, então!

1.4 ATIVO

De modo simplificado, podemos definir ATIVO, também chamado de patrimônio bruto, como a parte positiva do patrimônio, representando os bens e direitos da entidade.

Já vimos que os bens podem ser tangíveis (possível tocar) ou intangíveis (sem substância física). Exemplos de bens corpóreos: caixa (nome dado ao dinheiro existente), mercadorias (o que a empresa compra para revender), produtos (o que a indústria fabrica para vender), máquina e equipamentos, móveis e utensílios, terrenos, edifícios, instalações (elétricas/hidráulicas), ferramentas e veículos. Já entre os bens imateriais, temos marcas e patentes, programas de computador, direito de exploração de uma mina[4] e concessões obtidas do poder público.

Direitos representam todos os valores que a empresa tem a receber, quer porque tenha vendido mercadorias ou prestado serviços a prazo, quer porque tenha emprestado ou adiantado recursos a alguém. Também são classificados como direitos os tributos que a empresa tem direito de recuperar. Isso acontece porque há alguns tributos que, por definição, são não cumulativos, como o ICMS e o IPI, e outros que, dependendo do regime, também podem ser (PIS e COFINS). A não cumulatividade consiste em poder abater do valor do tributo devido na venda o valor pago por ele na compra. Exemplo: a empresa X comprou mercadorias pagando, embutido no preço, um ICMS de R$ 10. Quando, lá na frente, vendeu essa mercadoria, houve a incidência de ICMS no valor de R$ 15. Por conta da não cumulatividade, a empresa não precisará recolher aos cofres públicos o valor de R$ 15, pois poderá abater o valor do imposto pago na compra (R$ 10), de modo que, na hora do pagamento, será recolhido ao Estado apenas R$ 5 (R$ 15 – R$ 10). No caso apresentado, os R$ 10 de ICMS que foram pagos na compra ficam registrados em uma conta chamada ICMS a Recuperar, indicando um direito da empresa junto ao Estado,

4 Apesar da palavra direito, não se trata de valor a receber de alguém; por isso, essa conta é considerada um bem intangível.

já que ela poderá compensar esse valor com o devido na venda. O objetivo aqui é que você saiba da existência de tributos que podem ser recuperados (compensados com os valores a recolher), indicando um direito da entidade e que, por isso, ficam no ativo: ICMS a Recuperar, IPI a Recuperar, PIS a Recuperar e COFINS e Recuperar.

Vamos imaginar algumas contas do ativo pensando no dia a dia: dinheiro na carteira, dinheiro no banco, relógio, computador, celular, carro, casa, aplicação financeira, empréstimo concedido a um amigo e adiantamento feito à doméstica.

Vejamos, agora, o conceito "oficial" de ativo dado pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis – CPC, no Pronunciamento que trata da Estrutura Conceitual para a Elaboração e Divulgação de Relatório Contábil-Financeiro:

> "Ativo é um recurso controlado pela entidade como resultado de eventos passados e do qual se espera que fluam futuros benefícios econômicos para a entidade".

Embora aparentemente complicado, esse conceito não se contrapõe à ideia de que no ativo ficam os bens e os direitos; sendo assim, não pense que, de repente, você não está entendendo mais nada. Vamos ver o que o CPC quer dizer:

"É um recurso controlado pela entidade" – O ativo necessariamente dever estar sob o controle da empresa. Se um bem consta formalmente como sendo de propriedade de "X" mas está sob controle de "Y", que usufrui dos benefícios de seu uso e assume os riscos inerentes a essa utilização, referido bem deve figurar no Ativo de "Y".

"Como resultado de eventos passados" – Se você sonha em, no futuro, adquirir uma bela casa de praia, não é por isso que vai, de imediato, registrá-la em seu ativo, pois o evento (aquisição da casa) ainda não aconteceu, é algo que só vai ocorrer no futuro. O fato precisa ter acontecido – ser um evento passado –, para que a casa possa aparecer no Ativo;

"E do qual se espera que fluam futuros benefícios econômicos para a entidade" – Um ativo sempre vai gerar benefício econômico para a entidade, seja pela venda, seja pelo uso. Por exemplo, quando a empresa vende um estoque, cedo ou tarde receberá recursos (dinheiro) como pagamento, por isso, diz-se que o ativo "mercadorias" resulta em benefício econômico. Mas nem só pela venda um ativo pode gerar benefícios. Uma máquina utilizada para fabricação de produtos contribui, certamente, para que tais produtos fiquem aptos para a venda; por isso, ela também participa da geração de benefícios econômicos.

CPC

Cabe aqui um breve apanhado sobre o Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), entidade autônoma criada pela Resolução CFC nº 1.055/05 tendo como objetivos estudar, preparar e emitir pronunciamentos técnicos sobre procedimentos de contabilidade e divulgar informações dessa natureza, para permitir a emissão de normas pela entidade reguladora brasileira, visando à centralização e à uniformização do seu processo de produção, levando sempre em conta a

convergência da contabilidade brasileira aos padrões internacionais. O CPC é formado por seis entidades[5]:

Abrasca – Associação Brasileira das Companhias Abertas;

Apimec Nacional – Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais;

BM&F Bovespa;

CFC – Conselho Federal de Contabilidade;

Ibracon – Instituto dos Auditores Independentes do Brasil;

Fipecafi – Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras da FEA/USP.

Com a globalização consolidada e o crescente desenvolvimento do mercado de capitais, soa cada vez mais estranha a ideia de cada país possuir regras e práticas contábeis específicas. Isso porque é comum vermos empresas que operam em diversos países tendo, por isso, que fornecer informações aos seus usuários espalhados mundo afora: já pensou no custo para ajustar as informações contábeis às regras de cada país? Nesse contexto, em 1973, foi criado o IASC[6] (International Accounting Standards Committee), com o objetivo de definir critérios e padrões contábeis universais, através da emissão de normas internacionais de contabilidade, as chamadas IAS (International Accounting Standards). A partir de 2001, o IASB (International Accounting Standards Board), criado inicialmente como órgão do IASC, passou a emitir os pronunciamentos contábeis, que passaram a ser chamados de IFRS (International Financial Reporting Standard).

Foi considerando a necessidade de harmonização da contabilidade brasileira às normas emitidas pelo IASB que a Lei nº 11.638/07 estabeleceu o seguinte em seu artigo 10–A:

“A Comissão de Valores Mobiliários, o Banco Central do Brasil e demais órgãos e agências reguladoras poderão celebrar convênio com entidade que tenha por objeto o estudo e a divulgação de princípios, normas e padrões de contabilidade e de auditoria, podendo, no exercício de suas atribuições regulamentares, adotar, no todo ou em parte, os pronunciamentos e demais orientações técnicas emitidas.”

Surgia, assim, o fundamento legal para a adoção dos pronunciamentos do CPC pelas entidades reguladoras brasileiras. Hoje, com ampla participação de vários agentes que vivenciam as normas contábeis sob diferentes aspectos, os pronunciamentos são elaborados – sendo sua aplicação estendida a todas as entidades através de Resoluções do CFC – e, via de regra, aprovados pelas entidades reguladoras (CVM, BACEN, SUSEP, etc.), legitimando e revestindo de legalidade o trabalho realizado pelo CPC.

As bancas cada vez mais têm cobrado os pronunciamentos em suas provas. É importante que você saiba, pelo menos pra começo de conversa, a ideia geral dos principais pronunciamentos. Cabe destacar, entretanto, que os CPCs não são de fácil leitura, pois têm linguagem cheia de “viagens contábeis”. Desse modo, é importante, sim, que você leia e releia o kit básico sobre pronunciamentos que consta no final do nosso material, mas isso somente depois que estiver rapazinho ou mocinha na contabilidade.

5 Receita Federal, Banco Central, Comissão de Valores Mobiliários, Superintendência de Seguros Privados, Febraban e Confederação Nacional das Indústrias são membros convidados do CPC.

6 Em julho de 2010, o IASC mudou formalmente seu nome para Fundação IFRS. O nome do International Accounting Standards Board (IASB) permaneceu inalterado.

1.5 PASSIVO

O passivo é formado pelas dívidas da entidade, ou seja, por tudo o que a empresa está devendo para terceiros (por isso mesmo também é conhecido como capital de terceiros). Quaisquer contas a pagar (títulos a pagar, duplicatas a pagar, notas promissórias a pagar), empréstimos e financiamentos obtidos, adiantamentos recebidos de alguém, tributos a recolher, dívidas junto a fornecedores, enfim, tudo o que devemos fica no nosso passivo.

Lembrando o que foi dito anteriormente, não é um passivo grande, por si só, que vai indicar que minha situação está ruim. Por exemplo, se peguei um empréstimo de R$ 1 mil, mas possuo esse dinheiro no caixa (ou aplicado em máquinas, mercadorias, etc.), minha riqueza não foi alterada (não fiquei "mais rico" nem "mais pobre"), pois se é verdade que tenho uma dívida de R$ 1 mil, também é verdade que esse valor está no meu ativo. Basta eu realizar os bens (ou seja, transformá-los em dinheiro) e pagar a obrigação. Seguindo o mesmo raciocínio, não é porque tenho um ativo de R$ 1 milhão que posso dizer que estou em uma situação confortável; isso porque posso estar com esse dinheirão na conta, mas, ao mesmo tempo, dever igual quantia ao banco. Não custa lembrar, então, algo que vai ser importante para entendermos adiante a diferença entre passivo e despesa, bem como entre ativo e receita:

a) Não é um ATIVO grande, por si só, que vai indicar que minha SITUAÇÃO LÍQUIDA também é grande ou está aumentando;

b) Não é um PASSIVO enorme, por si só, que vai indicar que minha SITUAÇÃO LÍQUIDA é pequena ou está diminuindo.

Cabe também citarmos a definição de PASSIVO dada pelo CPC:

> "Passivo é uma obrigação presente da entidade, como resultado de eventos passados, cuja liquidação se espera que resulte na saída de recursos da entidade capazes de gerar benefícios econômicos".

Pegando carona nas explicações dadas em relação ao conceito de ativo, temos que, da mesma forma que não registramos intenções no ativo, não há registro de obrigação se só vou ficar devendo no futuro, pois se vou financiar uma casa algum dia, ficarei devendo apenas quando esse momento chegar. Quanto à parte sublinhada no conceito, quando chegar a hora de liquidar a dívida, como regra, serão utilizados recursos capazes de gerar benefícios econômicos (pagarei em dinheiro => dinheiro é ativo => logo, capaz de gerar benefícios econômicos).

1.6 SITUAÇÃO LÍQUIDA

Quando alguém resolve começar uma empresa deve, necessariamente, entregar algum recurso para que a pessoa jurídica comece a funcionar, afinal, a empresa precisa de algo para sair do papel. Pois bem, esse recurso inicial entregue pelos sócios é chamado de capital social, e é sobre essa conta que vamos nos deter, em um primeiro momento, para sacramentar a ideia de que é a SL que vai evidenciar quanto do patrimônio efetivamente pertence ao sócio.

Imagine que João e José resolveram abrir uma empresa tendo, cada um, se comprometido a entregar R$ 50 em dinheiro para a formação do capital (com a promessa dos sócios de que vão colocar recursos na empresa, surge a figura do capital subscrito). Após a entrega dos recursos, o capital, enfim, passa a ser considerado como realizado ou integralizado, significando que o que foi prometido pelos sócios acaba de ser cumprido. Imagine que pela manhã eles abriram a empresa, subscrevendo e integralizando, em dinheiro, um capital de R$ 100. O patrimônio fica assim:

ATIVO	SITUAÇÃO LÍQUIDA
Caixa--------100	Capital Social-------100

Acontece que à tarde eles se arrependem e decidem liquidar a empresa. Como não há dívidas, tudo o que existe no ativo pertence aos sócios; sendo assim, cada um vai colocar no bolso os R$ 50 que entregaram na parte da manhã.

Agora imagine que após a integralização do Capital a empresa tenha obtido um empréstimo bancário de R$100 mil. Teríamos o seguinte Balanço Patrimonial[7] :

ATIVO		PASSIVO	
Caixa	100	Empréstimos	100.000
Bancos	100.000	PL	
		Capital Social	100
Ativo Total	100.100	Passivo Total	100.100

Agora, caso resolvam acabar com a empresa, quanto cada sócio vai botar no bolso? Simples, continua sendo o valor de R$ 50 para cada. Veja que o primeiro passo será pagar todas as dívidas. Ora, usando o dinheiro da conta corrente para pagar a obrigação bancária, a empresa voltará à situação de possuir apenas R$ 100 aplicados no caixa. Veja que o valor constante no ativo (patrimônio bruto) não pertence, efetivamente, ao sócio, não faz parte de "sua riqueza". Devemos diminuir do patrimônio bruto todas as dívidas e, aí sim, chegamos ao que os sócios colocarão no bolso no final das contas. Repetindo, é a SITUAÇÃO LÍQUIDA que vai indicar:

- a riqueza da entidade;
- quanto, efetivamente, o titular do patrimônio possui de recursos próprios;
- quanto, no final das contas, o sócio bota no bolso caso ocorra a liquidação da empresa;
- se ao longo do tempo a pessoa "está ficando mais rica" ou "mais pobre".

Mas a SL não é formada apenas do capital colocado inicialmente na empresa. Primeiro, porque, a qualquer momento, os sócios podem aumentar esse capital mediante novos aportes, bem como diminui-lo. Segundo porque outros fatores também influenciam na riqueza do proprietário, sendo o mais conhecido deles, o lucro. Ora, se, ao longo de suas operações, a empresa tem mais receitas do que despesas, diz-se que obteve um lucro e tal resultado

7 Demonstração que mostra a situação patrimonial da entidade em determinada data. Por convenção, do lado esquerdo ficam as contas do Ativo, e do lado direito, as do Passivo e PL. A Lei nº 6.404/76 (base da contabilidade) chama o lado direito do balanço, composto de Passivo (dívidas) e Patrimônio Líquido, de PASSIVO. Como os dois lados do balanço sempre terão o mesmo valor, diz-se que o ATIVO vai sempre bater com o PASSIVO TOTAL (termo que engloba o Passivo Exigível e o PL).

aumenta sua riqueza. Caso, entretanto, ocorra prejuízo em determinado período (despesas superiores às receitas), a SL da empresa fica menor.

Outra coisa: quando ocorre lucro, a empresa pode aproveitar o bom momento e, por segurança, destinar parte dele para a constituição das reservas de lucros, guardando, assim, um pouco da "gordura" criada para usar, caso necessário, em determinadas ocasiões no futuro[8]. Há, ainda no Patrimônio Líquido (é como chamamos a situação líquida quando ela é positiva), outros tipos de reservas que não são originadas do lucro da companhia, as chamadas reservas de capital, bem como os ajustes de avaliação patrimonial, as ações em tesouraria e os prejuízos acumulados.

Vejamos, por fim, que o CPC deu uma definição bem simples para o PL:

> "Patrimônio Líquido é o interesse residual nos ativos da entidade depois de deduzidos todos os seus Passivos."

"Noves fora", temos o seguinte: PL é igual a ativo menos passivo.

1.7 ENTENDENDO O QUE HÁ POR TRÁS DO LANÇAMENTO CONTÁBIL

Origens e Aplicações e o Método das Partidas Dobradas

Origens e Aplicações

A Contabilidade está toda pautada na ideia de que, para toda aplicação, há uma origem. Se algo mexe com o patrimônio de alguém, podemos garantir que houve, pelo menos, uma origem e uma aplicação em relação ao fato; por isso, diz-se que as origens sempre serão iguais às aplicações – eis porque os dois lados do balanço sempre são iguais. Não é exagero dizer que esse é o fundamento que está por trás de toda a ciência contábil.

Ora, se a Contabilidade é a ciência voltada para o fornecimento de informações sobre o patrimônio, não basta dizer, por exemplo, que houve o recebimento de R$ 100 em dinheiro ou o pagamento de R$ 200. Os R$ 100 vieram de onde? Os R$ 200 foram pagos a título de quê? Perceba que o fornecimento de informações deve acontecer de modo satisfatório. Os R$ 100, com certeza, tiveram alguma origem (doação, venda à vista, recebimento de um cliente, empréstimo obtido). Do mesmo modo, o valor de R$ 200 foi aplicado em alguma coisa (compra de um bem, empréstimo a alguém, pagamento de uma dívida). Podemos garantir, então, que quando ocorre um evento que altera o patrimônio, o chamado fato contábil, pelo menos dois itens são movimentados, existindo, assim, uma origem e uma aplicação.

Inicialmente

UNIGRAFIA → Registro do fato contábil levando em consideração que apenas um item do patrimônio era alterado. Exemplo:

8 Há diversos tipos de Reservas de Lucros, cada uma criada com uma finalidade específica.

Fato 1: Houve entrada de dinheiro de R$ 100.

Fato 2: Houve saída de dinheiro de R$ 200.

Com o avanço da contabilidade...

DIGRAFIA → Registro do fato contábil levando em consideração que pelo menos dois itens do patrimônio são movimentados.

Fato 1: Houve entrada de dinheiro de R$ 100, porque peguei emprestado de alguém

Fato 2: Houve saída de dinheiro de R$ 200, porque comprei um veículo à vista

A digrafia contábil é mais conhecida como "Método das Partidas Dobradas" e significa que uma conta registrada (partida) terá a companhia de outra (contrapartida), por isso, o termo "partidas dobradas" nada tem a ver com uma mesma coisa sendo feita duas vezes.

Já vimos que tudo na Contabilidade começa com o registro das ocorrências que alteram o patrimônio e que, por causa da regra das origens e aplicações, ocorrido um fato contábil, pelo menos duas contas são movimentadas, o que significa dizer que elas sofrerão aumentos ou diminuições. Como vamos, então, registrar os acréscimos e decréscimos ocorridos nas contas?

Será na forma de redação?

"Houve entrada de dinheiro de R$ 100 porque peguei emprestado de alguém"

"Houve saída de dinheiro de R$ 200 porque comprei um veículo à vista"

Será na base de sinais ou setas?

+ Dinheiro	↑ Caixa
+ Empréstimo Obtido	↑ Empréstimo
+ Veículos	↑ Veículos
– Dinheiro	↓ Caixa

Nada disso! Na Contabilidade, o registro dos aumentos e diminuições nas contas é feito pelas palavras "débito" e "crédito". Cabe alertar, desde já, que "débito" e "crédito", aqui, não possuem a conotação dada no cotidiano. São, isso sim, convenções adotadas para registrar os fatos (escolhidas, pense, em detrimento das setinhas, dos sinais e do "estilo redação"). Para que não reste dúvida, e mesmo que pareça estranho, imagine que, ao invés das palavras débito e crédito, poderiam ter sido escolhidas outras quaisquer ("sol e lua" ou "sal e açúcar") e, mesmo assim, a contabilidade continuaria funcionando normalmente. Entenda, então, que para fins de escrituração:

a) DÉBITO não significa algo ruim (nem bom);

b) CRÉDITO não significa algo bom (muito menos ruim);

c) São, simplesmente, convenções utilizadas para o registro dos aumentos e diminuições que ocorrem nas contas

Seguindo o raciocínio que levará à regra para registro dos fatos, houve a vinculação dos débitos e créditos à ideia das origens e aplicações, já que tudo na Contabilidade funciona com base

nessa premissa. Ficou convencionado, então, que os créditos representariam as origens, e os débitos as aplicações.

DÉBITOS = APLICAÇÕES

CRÉDITOS = ORIGENS

O passo seguinte foi a identificação do que seria origem e do que seria aplicação no patrimônio. De onde vêm os recursos? De terceiros (empréstimos, por exemplo), dos proprietários (capital social, reservas) e das receitas (uma doação, por exemplo, representa uma fonte de recurso). Passivo, PL e receitas representam, assim, as origens. Por sua vez, tais recursos são aplicados na compra de bens (máquinas, mercadorias, veículos), podem ser emprestados a alguém (direitos) ou usados para pagamentos de serviços ou consumos, as chamadas despesas; diz-se, por isso, que ativo e despesas representam as aplicações. É importante fixar que:

ATIVO e DESPESAS → APLICAÇÕES

PASSIVO, PL e RECEITAS → ORIGENS

Estava, assim, aberto o caminho para o lançamento contábil. Se as aplicações correspondiam aos débitos, era só debitar uma aplicação para que ela fosse aumentada, por conta de sua natureza devedora. Ter natureza devedora significa, obviamente, gostar de débitos, aumentando diante deles e não gostar de crédito, diminuindo diante dele. Com as contas de natureza credora acontece exatamente o contrário.

Como ativo e despesa representam uma aplicação, e uma vez convencionado que as aplicações são os débitos, temos que ativo e despesas possuem natureza devedora (adoram débitos). Isso significa que, para uma conta do ativo ou de despesa ser aumentada, debitamos referida conta (damos a ela o que ela gosta: débitos). É por isso que, na Contabilidade, quando entra dinheiro na empresa, debitamos a conta caixa (caixa é do ativo, e ativo adora débitos!). Por seu turno, para diminuirmos uma conta do ativo, devemos creditá-la (lembre que conta de natureza devedora detesta créditos). O raciocínio traçado para a conta caixa pode ser estendido às demais contas do ativo (exceto às retificadoras, conforme adiante se verá).

Perceba que o fato de uma conta adorar débitos não significa que ela nunca será creditada, por favor! Significa apenas que ela aumentará por meio de débitos e diminuirá através de créditos. As contas do ativo, vamos repetir até cansar, podem ser debitadas (para aumentar) ou creditadas (para diminuir). Caixa, por exemplo, cada vez que diminui é creditada e nem por isso deixa de ser conta do Ativo.

Como as contas do passivo, PL e receitas representam origens, e uma vez convencionado que as origens são os créditos, temos que passivo, PL e receitas possuem natureza credora (adoram créditos). Dito isso, você já sabe, então, que, para aumentarmos uma conta de tais

grupos, devemos creditar referida conta (afinal elas adoram créditos). Como adoram créditos, diante daquilo que não gostam (débitos), elas diminuem. "Como assim uma conta aumenta ou diminui?". Estamos nos referindo, obviamente, ao saldo das contas.

Lembra que a Contabilidade trata do patrimônio? Pois bem, cada item desse patrimônio possui um valor (se não puder ser quantificado em bases confiáveis, não será alcançado pela Contabilidade). Quando compramos um carro, o saldo da contas veículos será aumentado: se era zero, não é mais. Se já existia algum valor, ele agora cresceu. "Aumentar ou diminuir uma conta" significa, então, aumentar ou diminuir o saldo existente em determinada conta, afinal, se um fato mexeu com uma, ela foi aumentada ou diminuída (não há uma terceira hipótese).

Debitar e creditar é muito simples. Basta que você saiba quais contas têm natureza devedora e quais possuem natureza credora. Repetindo: as contas de natureza devedora adoram débitos e detestam créditos; logo, débito para aumentar e crédito para diminuir. As contas de natureza credora, por sua vez, adoram créditos e detestam débitos; sendo assim, para aumentar, crédito, e para diminuir, débito. Ativo e despesa têm natureza devedora e passivo, PL e receita possuem natureza credora. Pronto, você já possui todo o instrumental para registrar os fatos contábeis. Não esqueça:

Como ativo e despesa têm natureza devedora:

Para AUMENTAR → Débito

Para DIMINUIR → Crédito

Como passivo, PL e receita têm natureza credora:

Para AUMENTAR → Crédito

Para DIMINUIR → Débito

Pode causar estranheza, para quem está vendo o assunto pela primeira vez, o fato de "algo bom" (ativo) ter o mesmo funcionamento de "algo ruim" (despesas). A lógica, para alguns iniciantes, seria que toda a parte boa (ativo, PL e receitas) tivesse saldo credor e a parte ruim (passivo e despesas), saldo devedor. Desse modo, aí sim, na entrada de dinheiro creditaríamos caixa! Acontece que a contabilidade não está fundamentada em uma equação em que, de um lado, temos "coisa boa" e, do outro, "coisa ruim". A lógica contábil, como dissemos, gira em torno da equação em que, de um lado, temos as origens (passivo, PL e receitas) e, do outro, as aplicações (ativo e despesas). Como todas as origens possuem um mesmo mecanismo de funcionamento (seria ilógico imaginar parte funcionando de um jeito, parte de outro), passivo, PL e receitas seguem um mesmo caminho na escrituração. Da mesma forma, enquanto aplicações, ativo e despesas caminham juntos, ambos aumentando pelos débitos e diminuindo pelos créditos.

Chegamos a um ponto decisivo no nosso estudo. A regra para lançar é simples, mas como estamos acostumados à ideia de que débito é ruim e crédito é bom, por vezes complicamos algo desnecessariamente. Não confunda. Mire no seguinte:

- A contabilidade deve controlar o patrimônio;
- Esse controle começa pelo registro de todos os fatos que alteram o patrimônio;
- Registrar é indicar que pelo menos duas contas foram movimentadas (aumentando ou diminuindo);
- Esses aumentos e/ou diminuições são representados por débitos e créditos que, por sua vez, são simples convenções contábeis. Não representam, de modo algum, algo "ruim" ou "bom";
- Cientes disso, para sabermos quando debitar ou creditar, devemos nos ater à natureza das contas;
- Contas do ativo e de despesas têm natureza devedora, as do passivo, PL e receitas têm natureza credora;
- Por terem natureza devedora, contas do ativo e de despesas são aumentadas pelo débito e diminuídas pelo crédito;
- Por terem natureza credora, contas do passivo, PL e receitas são aumentadas ao serem creditadas e diminuídas ao serem debitadas.

Vamos, agora, treinar, lançando alguns fatos contábeis envolvendo apenas contas patrimoniais (ativo, passivo e PL), no valor hipotético de R$ 100:

Fatos envolvendo apenas contas do ATIVO/PASSIVO/PL

01. Compra de mercadorias à vista

Para quem está começando, é bom iniciar com fatos que envolvam entrada e saída de dinheiro. Se entrar dinheiro, DEBITA caixa (E no crédito, professor? É só responder: entrou por quê?). Se sair dinheiro, CREDITA caixa (E no débito: saiu para quê?). No caso:

D- Mercadorias----100 (houve a entrada de mercadorias)

C- Caixa-------------100 ("saiu dinheiro, credita caixa")

Fazendo passo a passo...

Tudo começa com a interpretação do fato, obviamente. Quais itens do patrimônio estão envolvidos nessa ocorrência? Mercadorias e Caixa. Aumentando ou diminuindo? Mercadorias aumentando (mais mercadorias na empresa) e Caixa diminuindo (saindo por conta do pagamento). Agora é só identificar a natureza das contas:

Mercadorias => ATIVO => Natureza Devedora (adora débitos)

Caixa ======> ATIVO => Natureza Devedora (detesta créditos)

Como a Contabilidade funciona na base de débitos e créditos:

D- Mercadorias----100 (para aumentar o saldo de uma conta que gosta de débito)

C- Caixa--------------100 (para diminuir o saldo de uma conta que detesta crédito)

Algumas observações:

Esse mesmo lançamento poderia aparecer assim:

Mercadorias------100

a Caixa-------------100

Ou seja, nada na frente da conta debitada e um "a" na frente da conta creditada.

Por convenção, sempre a conta debitada vai aparecer antes da conta creditada.

De acordo com a Resolução CFC nº 1.330/11, que aprova a ITG 2000 – Escrituração Contábil, a escrituração deve conter, no mínimo: data do registro contábil, conta devedora, conta credora, histórico, valor e informação que permita identificar, de forma unívoca, todos os registros que integram um mesmo lançamento contábil. Por questões didáticas, porém, apresentaremos os lançamentos apenas com débito, crédito e valor.

02. Compra de mercadorias a prazo

Quando a empresa compra mercadorias, referido item entra em seu patrimônio. Como Mercadorias é do ativo e, por isso, adora débitos, devemos debitar tal conta. Se tivesse sido paga à vista, creditaríamos a conta caixa ("saiu dinheiro, credita caixa"). No caso, porém, a empresa acertou o pagamento para depois, ficando com uma dívida junto ao seu fornecedor (para aumentar uma conta do passivo, você já sabe, creditamos referida conta):

D- Mercadorias----100 (mais uma vez, houve a entrada de mercadorias)

C- Fornecedores---100 (Passivo tem saldo credor, logo, adora créditos)

Não confunda compra de mercadorias a curto prazo com compra à vista de mercadorias, hein?! Na compra à vista, o dinheiro sai do caixa da empresa no ato. Na compra a curto prazo a empresa assume uma dívida que tem vencimento daqui a pouco. Perceba a diferença através nos exemplos seguintes:

Compra de mercadorias à vista: debita mercadorias e credita caixa.

Compra de mercadorias a curto prazo: debita mercadorias e credita duplicatas a pagar no curto prazo (ou fornecedores).

Compra de mercadorias a longo prazo: debita caixa e credita contas a pagar no longo prazo (ou fornecedores LP).

03. Pagamento de fornecedores

Quando chegar a hora de pagar a dívida junto ao fornecedor (continuando o fato anterior), a empresa irá desembolsar dinheiro (crédito na conta caixa).

D- Fornecedores----100 (para diminuir o saldo de uma dívida, debitamos tal dívida)

C- Caixa---------------100

04. Recebimento de duplicatas de clientes

Quando a empresa vende a prazo, fica com um direito perante seus clientes. Na hora em que o cliente paga, a empresa registra a entrada de dinheiro (debitando caixa) e dá baixa no respectivo direito, afinal ele acaba de ser recebido. Não esqueça que você pode "conversar" com o fato contábil: "Entrou dinheiro (D- Caixa) por quê? Porque houve o recebimento de uma duplicata a receber (ou clientes)"

D- Caixa-------100

C- Clientes----100 (a origem do dinheiro foi o recebimento de um cliente)

05. Empréstimo bancário obtido

Quando a entidade pega um empréstimo fica, por certo, com uma dívida perante a instituição financeira. Para registrar uma dívida, sabemos, devemos creditá-la, visto que as obrigações possuem saldo credor.

D- Bancos c/ Movimento-------100 (para aumentar um ATIVO, débito)

C- Empréstimos Bancários---100 (para aumentar um PASSIVO, crédito)

É simples: "de onde veio o recurso que entrou na conta-corrente (D- Bancos)? De um empréstimo que peguei no banco (C- Empréstimos)"

06. Pagamento de empréstimo bancário, sem juros

Quando do pagamento do empréstimo, há saída de dinheiro da conta da empresa, pelo que ela é creditada. Já a obrigação, para ser eliminada (ou diminuída, conforme o caso), será debitada:

Empréstimos---------------------100

a Bancos c/Movimento--------100

Perceba que o dinheiro que estava na conta corrente da empresa foi aplicado na quitação de um empréstimo. Com isso, verificamos que uma conta do ATIVO pode, dependo do fato, funcionar como uma ORIGEM bastando, para isso, que apareça no crédito. Uma conta do PASSIVO, por seu turno, também pode aparecer como aplicação, no caso de ser diminuída. Sendo assim:

APLICAÇÃO → aumento de Ativo e Despesa; diminuição de Passivo, PL e Receita

ORIGENS → aumento de Passivo, PL e Receita; diminuição de Ativo e Despesa

07. Empréstimos concedidos a empresas coligadas[9]

Emprestar dinheiro a alguém significa ficar com um direito. Para registrar o surgimento (ou aumento) de um direito, debitamos tal direito. Quanto à saída do dinheiro, você já sabe: crédito na conta caixa!

D- Empréstimo a Coligadas-------100

C- Caixa---------------------------- --100

08. Recebimento de empréstimos concedidos a empresas coligadas

Com o recebimento do dinheiro há, de cara, um débito na conta caixa. Para identificarmos qual será a conta creditada, basta perguntarmos: "de onde veio o dinheiro?" Um empréstimo concedido acaba de ser quitado, devemos, portanto, dar baixa nesse direito:

D- Caixa-----------------------------100

C- Empréstimo a Coligadas------100

09. Subscrição de Capital no valor de R$ 100, para posterior integralização

Quando resolvem abrir uma empresa, os sócios definem qual será o capital social. Esse é o chamado capital subscrito, que significa o capital que os sócios se comprometem a entregar para a formação da empresa. Como, em um primeiro momento, o capital subscrito ainda está no campo da "promessa", a contrapartida será uma conta retificadora do PL[10] denominada capital a realizar (ou capital a integralizar):

D- Capital a Integralizar--------100

C- Capital Social------------------100

Caso precisássemos demonstrar o PL nesse exato instante, a informação apareceria do seguinte modo:

Patrimônio Líquido

Capital Social--------------100

Capital a Integralizar ----(100)

9 Se a empresa X possui influência significativa na empresa Y, diz-se que Y é coligada de X.

10 Como é retificadora do PL, a conta Capital a Integralizar possui natureza devedora e por isso está sendo debitada ao surgir. Falaremos sobre contas retificadoras adiante.

10. Integralização do Capital: R$ 50 em dinheiro e R$ 20 em máquinas

Dando sequência ao fato anterior, imaginemos que ato contínuo à subscrição do capital, tenha ocorrido a realização no montante de R$ 70. Observe que não se trata de aumento do capital prometido (subscrito), mas tão somente da realização de parte da promessa. Devemos, assim, diminuir a conta capital a integralizar registrando, em contrapartida, a entrada do dinheiro e das máquinas no patrimônio.

D- Caixa-------------------------50

D- Máquinas-------------------20

C- Capital a Integralizar------70

Com isso, a informação no Balanço apareceria assim:

Patrimônio Líquido

Capital Social---------------100

Capital a Integralizar -----(30)

Observe que, agora, do capital prometido (subscrito), só está faltando cumprir o valor de R$ 30. Por dedução, conclui-se que o capital realizado é R$ 70. Para finalizar o raciocínio, quando todo o capital for realizado, não haverá mais necessidade de aparecer a conta retificadora:

Patrimônio Líquido

Capital Social---------------100

Veja que todo o capital já foi realizado. Nada mais há a integralizar.

11. Aumento de Capital mediante a utilização de Reservas de Lucros

Contas envolvidas: capital e reservas de lucros, ambas do PL. Como as contas do PL – com exceção das retificadoras – adoram crédito, basta creditar a conta que está aumentando e debitar a que está diminuindo. No caso, as reservas estão sendo usadas (diminuídas) para aumentar o capital:

D- Reservas de Lucros-------100

C- Capital-----------------------100

Contas Retificadoras

Existem contas que aparecem no patrimônio diminuindo o saldo do grupo ao qual pertencem são as chamadas contas retificadoras. Elas retificam o saldo de algum item do patrimônio (no caso, a conta retificada) servindo como uma espécie de alerta ao usuário da informação contábil.

Por exemplo, um veículo adquirido por R$ 100 mil, irá perder valor ao longo do tempo, conforme for sendo usado. Essa perda, por certo, será reconhecida pela Contabilidade e, no ativo, logo

abaixo da conta veículos, aparecerá uma espécie de "aviso" de que tal item já perdeu valor. Veja abaixo:

No Balanço Patrimonial

Veículos--------------------------100.000

(-) Depreciação Acumulada--(40.000)

Essa situação indica que, contabilmente falando, o veículo já perdeu 40% de seu valor. Caso não existisse esse "alerta", o dono do patrimônio pensaria indevidamente que o valor contábil de seu bem ainda seria o valor da aquisição. Perceba que, na situação dada, o valor contábil do veículo é de apenas R$ 60 mil, já que a conta depreciação acumulada está diminuindo o valor do Ativo. Isso ocorre com todas as contas retificadoras, pois para retificarem, elas necessariamente possuem natureza contrária ao da conta retificada. Sendo assim:

Uma conta retificadora do ativo possui natureza credora; e

Uma conta retificadora do passivo e do PL possui natureza devedora.

Por isso, para uma conta retificadora do ativo ter seu saldo aumentado, ela deverá ser creditada. Por sua vez, as contas retificadoras do passivo/PL são aumentadas por débitos. Vejamos alguns exemplos:

Contas Retificadoras do ATIVO	Conta(s) Retificada(s)
Depreciação Acumulada	Bens de uso (máquinas, equipamentos, veículos, etc.)
Amortização Acumulada	Bens Intangíveis
Exaustão Acumulada	Direitos de Exploração de Recursos Minerais
Perdas Estimadas na Realização de Investimentos	Investimentos
Perdas Estimadas para Créditos de Liquidação Duvidosa	Duplicatas a Receber
Perdas Estimadas em Estoque	Estoques de Mercadorias
Contas Retificadoras do PASSIVO	Conta Retificada
Encargos Financeiros a Transcorrer	Empréstimos Obtidos
Custos a Amortizar	Financiamentos
Deságio a Apropriar	Debêntures a Resgatar

São exemplos de contas retificadoras do PL: Capital a Realizar, Gastos com Emissão de Ações, Ajustes de Avaliação Patrimonial (quando apresentar saldo devedor), Ações em Tesouraria e Prejuízos Acumulados. A intenção, nesse momento, é apenas dar notícia sobre a existência de contas retificadoras. Não sofra, portanto, com o nome complicado de contas desconhecidas.

Uma primeira etapa foi vencida, sabemos o que é ATIVO, PASSIVO e PL, bem como os fundamentos para o registro dos fatos contábeis envolvendo tais grupos. Vamos, na sequência, inserir DESPESAS e RECEITAS no nosso estudo!

1.8 DESPESAS

Despesa é uma ocorrência (geralmente a utilização de um serviço ou consumo de um bem), que diminui o PL da entidade. Cabe, de início, diferenciar despesa de passivo, confusão por vezes feita por quem iniciando na matéria. Para isso, vamos destacar os cinco fatos que não alteram o valor do PL (chamados de fatos permutativos):

Se ↑ PASSIVO mas, no mesmo valor, ↑ ATIVO => não altera o valor do PL

Ex.: Empréstimo bancário obtido (aumenta bancos e empréstimos)

Se ↓ PASSIVO mas, no mesmo valor, ↓ ATIVO => não altera o valor do PL

Ex.: Pagamento de um Empréstimo (diminui bancos e empréstimos)

Se ↓ ATIVO mas, no mesmo valor, ↑ ATIVO => não altera o valor do PL

Ex.: Compra de mercadorias à vista (diminui caixa, mas aumenta mercadorias)

Se↓ PASSIVO mas, no mesmo valor, ↑ PASSIVO => não altera o valor do PL

Ex.: Troca de um dívida de curto prazo por uma de longo prazo

e) Se ↑ PL mas, no mesmo valor, ↓ PL => não altera o valor do PL

Ex.: Aumento de capital com reservas (aumenta capital, mas diminui reservas)

Podemos dizer que todos esses fatos, do ponto de vista da riqueza patrimonial (PL), configuram um empate: saímos deles "nem mais ricos, nem mais pobres". Observe que neles, ocorre "algo bom" (↑ATIVO ou ↓PASSIVO) mas, concomitantemente, acontece "algo ruim" (↓ATIVO ou ↑PASSIVO). No caso das Despesas, entretanto, no final das contas, ocorre "algo ruim" (↓ATIVO ou ↑PASSIVO), sem a contrapartida do "algo bom" para configurar o empate, e é por isso que quando ocorre uma Despesa, o PL diminui. Vejamos o exemplo de alguém que trabalhou para você em determinado mês:

Como você se utilizou desse serviço, no final do mês deverá debitar a despesa de salários (como regra, a despesa é sempre debitada). E no crédito? Ora, se o pagamento for efetuado dentro do mês, haverá a saída de dinheiro (crédito em caixa); caso o pagamento fique para o mês seguinte, surgirá uma obrigação (crédito em salários a pagar). Veja que:

Despesa de salários paga no mês de sua ocorrência:

D – Salários

C – Caixa → despesa que resulta em diminuição de ATIVO

Despesa de salários que ficou para ser paga no mês seguinte

D – Salários

C – Salários a Pagar → despesa que resulta em aumento do PASSIVO

Seja qual for a despesa (salários, energia, água e esgoto, lanches e refeições, fretes e carretos, propaganda e publicidade, etc.), ela deverá ser registrada no mês de sua ocorrência, independente de pagamento.

É comum o seguinte raciocínio: "Mas como propaganda pode ser considerada despesa, já que ela vai trazer retorno (receita) para a empresa?". Ora, toda e qualquer despesa é feita objetivando a percepção de uma receita. O raciocínio traçado para a conta "propaganda e publicidade" vale para as demais despesas, portanto. Para o empresário conseguir vender suas mercadorias, por exemplo, ele deverá pagar salários aos vendedores, bem como utilizar telefone, água, energia, etc. despesa, portanto, não significa desperdício, pelo contrário, é uma etapa necessária à obtenção de uma receita por parte da entidade.

O CPC, no pronunciamento que trata da estrutura conceitual básica, definiu despesa do seguinte modo:

> "Despesas são decréscimos nos benefícios econômicos durante o período contábil, sob a forma da saída de recursos ou da redução de ativos ou assunção de passivos, que resultam em decréscimo do patrimônio líquido e que não estejam relacionados com distribuições aos detentores dos instrumentos patrimoniais".

Vamos analisar o conceito:

"São decréscimos nos benefícios econômicos durante o período contábil" – A despesa resulta em diminuição na situação líquida da empresa em determinado ano.

"Sob a forma de saída de recursos ou da redução de ativos ou assunção de passivos que resultam em decréscimo do patrimônio líquido" – A despesa ocasionará redução do ativo (se for paga no mês de sua ocorrência) ou aumento do passivo (se ficar para ser paga no mês seguinte). Entretanto, não custa lembrar: nem todo aumento do Passivo ou diminuição do ativo configura despesa (é só lembrar dos fatos permutativos).

"E que não estejam relacionados com distribuições aos detentores dos instrumentos patrimoniais" – Nem toda diminuição do PL é ocasionada por fatos envolvendo despesa. Pode acontecer, por exemplo, distribuição de dividendos ou devolução de capital aos sócios, hipóteses nas quais o PL da entidade resulta diminuído, conforme lançamentos abaixo:

Distribuição de dividendos:

D- Lucros Acumulados (↓ PL)

C- Dividendos a Pagar (↑ PE)

Devolução de capital:

D- Capital Social (↓ PL)

C- Caixa (↓ A)

Não há motivo para confundirmos despesa com passivo. Pode, inclusive, ocorrer uma despesa e não haver qualquer repercussão no passivo, no caso de despesa paga à vista. Somente quando uma despesa fica para ser paga no mês seguinte, aí sim, vai originar uma dívida:

DESPESA	PASSIVO
Salários	Salários a Pagar
Energia	Energia a Pagar
Água e Esgoto	Água e Esgoto a Pagar
Fretes e Carretos	Fretes e Carretos a Pagar
Propaganda e Publicidade	Propaganda e Publicidade a Pagar
Impostos	Impostos a Recolher
Despesas de Juros (ou Juros Passivos)	Juros a Pagar
Despesa de Aluguel (ou Aluguéis Passivos)	Aluguéis a Pagar

Podemos citar, como exemplos clássicos de despesa, os tributos e os juros. Ocorrido o fato gerador de um tributo, a empresa fica com a obrigação de recolher ao Estado determinado valor, sem que surja um aumento no ativo ou diminuição de outro passivo para configurar o fato permutativo. Desse modo, tributos, como um todo, representam diminuições no patrimônio líquido de uma entidade: ICMS s/ Vendas, IPI, PIS, COFINS, IR, CSLL, INSS e FGTS são contas de despesas. Como os tributos não são pagos na data do seu fato gerador, tais despesas irão gerar dívidas perante o governo: ICMS a Recolher, IPI a Recolher, PIS a Recolher, COFINS a Recolher, Provisão para IR, Provisão para CSLL, INSS a Recolher e FGTS a Recolher são contas de passivo.

Em relação aos juros, imagine que alguém, tendo pedido R$ 100 emprestados a um amigo, tenha que pagar R$ 110 quando da quitação da dívida (juros de R$ 10). O lançamento ficaria assim:

D- Contas a Pagar-----------100

D- Despesas de Juros-------10

C- Caixa----------------------110

Para se livrar de uma obrigação de R$ 100, a pessoa precisou desembolsar R$ 110. Desse modo, a redução do ativo foi superior à redução do passivo em R$ 10, exatamente o montante da despesa. Se não houvesse juros, a saída de caixa seria de apenas R$ 100, e o fato, permutativo.

Lembre que as despesas, ao lado do ativo, representam as aplicações de recursos. Assim, possuem natureza devedora (débito para aumentar e crédito para diminuir). Quando de sua ocorrência, a despesa será sempre debitada, sendo creditada apenas em situações específicas (apuração do resultado ou correção de erro).

Vamos, agora, lançar algumas despesas:

Fatos envolvendo DESPESAS

12. Registro de salários de R$ 300, para pagamento posterior

D- Salários--------------300 → "Despesa adora débito"

C- Salários a Pagar----300

13. Registro de impostos do mês, no valor de R$ 120, para recolhimento posterior

Impostos

a Impostos a Recolher----120

Observe que não necessariamente é preciso colocar o valor ao lado da conta debitada. Como as origens (créditos) serão sempre idênticas às aplicações (débitos), subtende-se que foi debitado e creditado o valor de R$ 120.

14. Pagamento do aluguel do mês no valor de R$ 28.

Aluguéis Passivos

a Caixa------------------------28

Para quem paga juros ou aluguel, há uma despesa. Do outro lado da moeda, entretanto, quem recebe juros ou aluguel obtém uma receita. Para diferenciar a receita de aluguel da despesa de aluguel, são utilizadas, respectivamente, as expressões aluguéis ativos e aluguéis passivos. A palavra "ativos", no caso, não tem relação com o grupo patrimonial que representa os bens e direitos. Do mesmo modo, "passivos" não significa dívidas. Tais palavras devem ser entendidas como um modo de diferenciar uma receita de uma despesa; sendo assim, juros ativos são "juros bons" e juros passivos, "juros ruins".

DESPESA	RECEITA
Juros Passivos	Juros Ativos
Aluguéis Passivos	Aluguéis Ativos
Comissões Passivas	Comissões Ativas
Desconto Passivo	Desconto Ativo
Superveniência Passiva	Superveniência Ativa
Insubsistência Passiva	Insubsistência Ativa

15. Quitação de duplicatas no valor de R$ 1.100, com juros de 10% de seu valor

D- Duplicatas a Pagar----------1.100

D- Juros Passivos------------------110

C- Caixa---------------------------1210

Esse mesmo fato pode aparecer de outras maneiras:

Duplicatas a Pagar---------1.100
Juros Passivos----------------110
a Caixa-----------------------1210

ou

Diversos
a Caixa
Duplicatas a Pagar---------1.100
Juros Passivos-----------------110 1.210.

O termo "diversos" é utilizado para indicar que mais de uma conta está sendo, no caso, debitada (veja que não há o "a" na frente). Obviamente, tal palavra não é suficiente para informar quais itens do patrimônio foram movimentados, por isso, após a conta creditada, há a necessidade de dizer quais exatamente foram as diversas contas debitadas.

16. Recebimento de títulos de R$ 120.000, concedendo desconto de 8%

Diversos

a Títulos a Receber

Caixa------------------------110.400

Descontos Concedidos------9.600 120.000.

1.9 RECEITAS

Receita é uma ocorrência (geralmente venda de mercadoria ou prestação de serviço), que aumenta o PL da entidade. Se nos chamados fatos permutativos ocorre "algo bom" (↑ATIVO ou↓PASSIVO) e, concomitantemente, "algo ruim" (↓ATIVO ou ↑PASSIVO), no caso das receitas ocorre, no final das contas, "algo bom" (↑ATIVO ou ↓PASSIVO), sem a contrapartida do "algo ruim". Veja os dois exemplos abaixo:

Ex. 1: José trabalha para alguém em determinado mês

Como José prestou o serviço, ocorreu o fato gerador da receita, independente do recebimento. Assim, no final do mês, na contabilidade do José, a conta Receita de Serviços deve ser creditada (como regra, a receita é creditada). No débito, caso ele tenha recebido o pagamento no mês da prestação do serviço, aparecerá a conta caixa; caso o recebimento tenha ficado para o mês posterior, o débito será em contas a receber (poderia ser também em clientes ou duplicatas a receber).

Veja que:

Receita recebida no mês de sua ocorrência:

D- Caixa

C- Receita de Serviços

Receita que ficou para ser recebida no mês seguinte:

D- Clientes

C- Receita de Serviços

É importante destacar que, assim como as despesas, as receitas devem ser registradas no mês de sua ocorrência. Não é preciso esperar a repercussão financeira.

Ex. 2: Venda, no valor de R$ 3.000, de mercadoria anteriormente adquirida por R$ 2.400.

Primeiro registramos a receita decorrente da venda:

D- Caixa ou Clientes------3.000

C- Receita de Vendas-----3.000

Ato contínuo, damos baixa na mercadoria que, por ter sido vendida, não faz mais parte do nosso patrimônio:

D- Custo das Mercadorias Vendidas----2.400

C- Mercadorias-----------------------------2.400

Observe que, no final das contas, o PL aumentou no montante de 600, exatamente o valor do lucro (lucro = venda – custo). O CMV diminui o PL causando no patrimônio o efeito de uma despesa.

Vejamos como o CPC define Receitas:

> "São aumentos nos benefícios econômicos durante o período contábil sob a forma da entrada de recursos ou aumento de ativos ou diminuição de passivos, que resultam em aumentos do patrimônio líquido, e que não estejam relacionados com a contribuição dos detentores dos instrumentos patrimoniais."

Vamos analisar o conceito:

"São aumentos nos benefícios econômicos durante o período contábil" – A receita aumenta a riqueza própria da entidade em determinado ano.

"Sob a forma da entrada de recursos ou aumento de ativos ou diminuição de passivos que resultam em aumentos do patrimônio líquido" – A receita acarreta, quase sempre, aumento do ativo (em bens, se for recebida no ato, ou em direitos, caso fique para recebimento posterior). Entretanto, a receita pode ocorrer também ocasionando diminuição de um passivo (prescrição de uma dívida, por exemplo). Como já sabemos, porém, nem todo aumento do ativo ou diminuição do passivo configura receita.

"E que não sejam provenientes de aporte dos proprietários da entidade" – Nem todo aumento do PL é ocasionado por uma receita. Quando, por exemplo, há aumento de capital em uma empresa, o PL é aumentado e nem por isso ocorre uma Receita.

As receitas, assim como o passivo e o PL, representam as origens de recursos. Desse modo, possuem natureza credora (crédito para aumentar e débito para diminuir). Como regra, a receita será creditada, sendo debitada apenas em situações específicas (apuração do resultado e correção de erro).

Fatos envolvendo RECEITAS

17. Venda, à vista, de mercadorias por R$ 50.000, com lucro de 30% sobre as vendas

Pela venda da mercadoria

Caixa

a Vendas de Mercadorias-----50.000

Pela baixa do estoque

CMV → quanto custou a mercadoria que está sendo vendida

a Mercadorias------------------35.000

18. Prescrição de uma dívida no valor de R$ 500

Contas a Pagar-------------500

a Insubsistência Ativa---- 500

19. Registro de serviço realizado para recebimento a prazo, no valor de R$ 52

D- Duplicatas a Receber------52

C- Serviços Prestados---------52

20. Prestação de serviços por R$ 400, recebendo, no ato, apenas 40%

D- Caixa---------------------------160

D- Clientes------------------------240

C- Receita de Serviços---------400

21. Pagamento de duplicatas de R$ 70.000, obtendo desconto de 12%

D- Duplicatas a Pagar-----------70.000

C- Desconto Obtido--------------8.400

C- Caixa-----------------------------61.600

Esse mesmo fato pode aparecer de outras maneiras:

Duplicatas a Pagar-------------70.000

a Desconto Obtido--------------8.400

a Caixa----------------------------61.600

ou

Duplicatas a Pagar

a Diversos

a Desconto Obtido-----------8.400

a Caixa--------------------------61.600 70.000

O termo "diversos" é utilizado para indicar que mais de uma conta está sendo creditada. Como há a necessidade de dizer quais exatamente foram os diversos itens creditados, abaixo da palavra "diversos" são colocadas todas as contas creditadas, com seus respectivos valores. Ao final, do lado do valor da última conta creditada, consta a soma dos créditos, que será, por conta do método das partidas dobradas, igual à dos débitos.

22. Recebimento de duplicatas de R$ 2.000, com juros de R$ 400

Caixa

a Diversos

a Duplicatas a Receber-----------2.000

a Juros Ativos--------------------------400 2.400

Despesas e Receitas Antecipadas

Cuidado com o seguinte: o fato de a palavra despesa aparecer no título de uma conta não significa que ela seja efetivamente uma despesa. É o caso, por exemplo, das despesas antecipadas, as quais representam um ativo. Veja bem, se uma despesa é paga antes de ocorrido o seu fato gerador, estamos adiantando um valor que só seria devido lá na frente, por isso, ficamos com um direito.

Imagine que, no dia primeiro de janeiro, uma empresa adiantou 3 meses de salário a um empregado que ganha R$ 100 por mês. A despesa, do ponto de vista da empresa, só ocorrerá quando ela efetivamente receber a prestação do serviço por parte do empregado, por isso, a despesa deverá ser registrada apenas no final de cada mês. No momento do adiantamento, a empresa fica com um direito perante seu funcionário e, por isso, deve registrar em seu ativo (e não em despesa):

Em 1º-1-X1:

D- Salários a Vencer

C- Caixa-------------------------300

No final de janeiro, a empresa enfim deverá reconhecer (apropriar) a despesa de salários, diminuindo o direito perante seu funcionário, afinal, ela já usufruiu de um mês do trabalho dele.

Em 31-1-X1:

Salários

a Salários a Vencer-------100

Com esse lançamento, a despesa de salários está sendo registrada dentro do mês de sua ocorrência, como deve ser. Essa apropriação deverá ser registrada também no final de fevereiro e de março, de modo que cada despesa fique dentro do seu mês de ocorrência, e o direito resulte zerado, pois não mais existirá direito da empresa junto ao empregado, já que este, cumprindo sua parte, trabalhou os três meses.

Perceba que o pagamento de qualquer despesa de forma antecipada vai gerar um direito. Por isso, contas como despesas antecipadas, despesa paga antecipadamente ou despesas a vencer são classificadas no ativo.

DESPESA	ATIVO	PASSIVO
Despesa	Despesa Antecipada ou Despesa a Vencer	Despesa a Pagar
Salários	Salários a Vencer	Salários a Pagar
Seguros	Seguros a Vencer	Seguros a Pagar
Aluguéis Passivos	Aluguéis Passivos a Vencer	Aluguéis Passivos a Pagar

Por outro lado, o empregado, ao receber o valor de R$ 300 no começo de janeiro não tem, ainda, uma receita, já que ele não prestou o serviço. No dia primeiro, então, ele deverá reconhecer uma receita antecipada, a qual representa a obrigação de trabalhar ou, em última instância, devolver o dinheiro. Somente no final de cada mês, com a efetiva prestação do serviço, o fato gerador da receita terá ocorrido devendo, então, ser reconhecida no resultado.

Em 1º-1-X1:

D- Caixa

C- Receita Antecipada--------300

No final de janeiro, o empregado deverá reconhecer a receita, diminuindo sua obrigação perante a empresa, afinal, ele já trabalhou um mês.

Em 31-1-X1:

Receita Antecipada

a Receita de Serviços-------100

Com esse lançamento, a receita está sendo registrada dentro do mês de sua ocorrência, atendendo aos princípios de contabilidade. Esse mesmo registro também deverá ser feito no final de fevereiro e de março, zerando a obrigação.

Veja que o recebimento de qualquer receita de forma antecipada vai gerar uma obrigação e, por isso, receita antecipada é conta do passivo.

RECEITA	PASSIVO	ATIVO
Receita	Receita Antecipada ou Receita a Vencer	Receita a Receber
Juros Ativos	Juros Ativos a Vencer	Juros Ativos a Receber
Aluguéis Ativos	Aluguéis Ativos a Vencer	Aluguéis Ativos a Receber

Fatos envolvendo RECEITAS ANTECIPADAS E DESPESAS ANTECIPADAS

23. Pagamento antecipado de uma despesa de R$ 100

D- Despesa Antecipada--------100 => conta do ATIVO

C- Caixa----------------------------100

24. Apropriação de uma despesa paga antecipadamente no valor de R$ 100

D- Despesa -------------------------100 => registra a despesa

C- Despesa Antecipada----------100 => e diminui o direito

25. Recebimento antecipado de uma receita de R$ 100

D- Caixa--------------------------------100

C- Receita Antecipada--------------100 => conta do PASSIVO

26. Reconhecimento de uma receita recebida antecipadamente no valor de R$ 100

D- Receita Antecipada--------------100 => diminui a obrigação

C- Receita------------------------------100 => e registra a receita

Da análise dos 26 fatos lançados até aqui, percebemos que não necessariamente o registro deve conter apenas um débito e um crédito. É aí que entra a historinha das fórmulas de lançamentos.

Fórmulas de Lançamentos

Dizem respeito à quantidade de débitos e créditos existentes em um registro. São 4 as fórmulas de lançamento:

1ª Fórmula: uma conta debitada e uma conta creditada;

2ª Fórmula: uma conta debitada e mais de uma conta creditada;

3ª Fórmula: mais de uma conta debitada e uma conta creditada;

4ª Fórmula: mais de uma conta sendo debitada e mais de uma conta sendo creditada.

1.10 O CAMINHO PERCORRIDO ENTRE OS FATOS CONTÁBEIS E AS DEMONSTRAÇÕES

Já sabemos que, no final do exercício social, a empresa deve elaborar as demonstrações contábeis. Vejamos o caso do balanço patrimonial, no qual aparecerão todos os itens que compõem o patrimônio da entidade em determinada data. No Balanço de 31.12.X1, por exemplo, serão mostrados os saldos das contas do ativo, passivo e PL nessa data. Como fazer para, após um ano de escrituração, que pode envolver milhares de lançamentos, sabermos o valor exato de cada item que fará parte da demonstração?

Diário x Razão

Até aqui, o que vimos sobre lançamentos – o debitar e o creditar – corresponde ao chamado livro diário. Nele, há o registro, em ordem cronológica, de todos os fatos contábeis ocorridos no exercício social. Quando, então, neste curso, debitamos uma conta e creditamos outra, com os respectivos valores, estamos simplesmente lançando no Diário.

Lançamento da compra de mercadorias à vista:

Mercadorias-------- 100

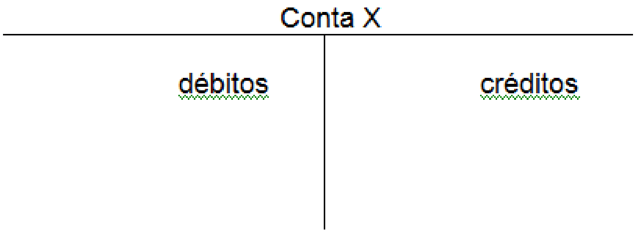
a Caixa--------------- 100

Imagine que a conta caixa de uma empresa tenha uma movimentação enorme. Chegado o final do ano, se a empresa tivesse que ir, em meio a milhares de lançamentos, sair somando cada entrada no caixa (débitos) e cada saída (créditos) para, assim, apurar o saldo, demandaria muito trabalho. Imagine isso em relação a todas as contas do patrimônio de uma multinacional! É por isso que, na medida em que um fato é registrado no diário, ele também é registrado no livro razão. Neste, o saldo de cada conta é acompanhado a cada momento, pois o registro é feito de forma sistematizada, separando cada item que faz parte do patrimônio. O lançamento acima seria registrado do seguinte modo no razão:

Mercadorias	
100	

Caixa	
	100

O razonete (ou "conta em T") é uma representação gráfica de conta bastante simples, funcionando como se fosse o livro razão. Toda conta movimentada terá seu próprio razonete. Por convenção, do lado esquerdo ficam os débitos e do lado direito, os créditos. Observe que, assim como no diário, a conta mercadorias foi debitada no valor de R$ 100, e a conta caixa foi creditada.



Com a utilização do razonete, no final do período é só a empresa somar as colunas débitos e créditos. Caso haja mais débitos do que créditos, diz-se que a conta ficou com saldo devedor. Isso é o que vai acontecer com as contas normais de ativo e despesas e com as retificadoras do Passivo/PL. Por seu turno, se os créditos superarem os débitos, o saldo será credor (passivo, PL, receitas e retificadoras do ativo).

De posse de todos os saldos, a contabilidade prepara o balancete de verificação, que consiste em uma relação ordenada dos saldos das contas do razão. Haverá uma coluna para os saldos devedores e outra para os credores, as quais, por conta do método das partidas dobradas, devem apresentar valores iguais.

A partir do balancete inicial, a empresa efetua os lançamentos de ajustes, apura o resultado do exercício, faz a destinação deste resultado e elabora um novo balancete de verificação, agora completamente ajustado, a partir do qual a entidade prepara seus demonstrativos.

1.11 APURAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

Apuração do resultado é o processo por meio do qual é feito o confronto entre as receitas e as despesas de determinado período. O resultado, ou rédito, será um lucro se as receitas forem maiores que as despesas; caso contrário, haverá prejuízo. Por estarem diretamente relacionadas à apuração do desempenho econômico de uma entidade, receitas e despesas são conhecidas como contas de resultado.

O resultado sempre é apurado em relação a um período específico, por isso, na apuração do lucro ou prejuízo do ano "X", interessam apenas as receitas e as despesas ocorridas no dito ano "X". Em nenhuma hipótese, receitas e despesas de um período se comunicam com as ocorridas em outro exercício social (anterior ou posterior). Esse é o motivo pelo qual, no final do exercício social, todas as contas de resultado são zeradas: as receitas são debitadas e as despesas são creditadas, em contrapartida a uma conta transitória chamada Apuração do Resultado do Exercício. Vamos acompanhar a movimentação ocorrida na empresa MAVIFOR S/A no ano X1:

Fato I – Capital subscrito e imediatamente integralizado no valor de R$ 350, sendo R$ 100 em dinheiro e R$ 250 em mercadorias.

Registro no Diário

D- Caixa------------100

D- Mercadorias---250

C- Capital---------- 350

Classificação: fato contábil modificativo aumentativo de 3ª fórmula.

Razonetes

Caixa	
100	

Mercadorias	
250	

Capital	
	350

Balanço Patrimonial levantado após a ocorrência do fato I

Ativo		Passivo Exigível	
Caixa	100	---	---
Mercadorias	250	PL	
		Capital Social	350
Ativo Total	350	Passivo Total	350

O lado esquerdo do balanço (aplicações) sempre vai bater com o lado direito (origens).

Fato II – Empresa pega um empréstimo bancário no valor de R$ 600.

Como se trata de um fato permutativo, o valor do patrimônio líquido não vai ser alterado.

D- Bancos c/ Movimento-----600

C- Empréstimos Obtidos-----600

Duas novas contas foram movimentadas, por isso, serão abertos dois novos razonetes:

Bancos	
600	

Empréstimos	
	600

Ativo		Passivo Exigível	
Caixa	100	Empréstimos	600
Bancos	600	PL	
Mercadorias	250	Capital Social	350
Ativo Total	950	Passivo Total	950

Fato III – Empresa paga metade do empréstimo bancário. Na operação há incidência de juros no montante de R$ 40.

Registro no diário

D- Empréstimos----300

D- Juros Passivos---40

C- Bancos----------- 340

Classificação: fato contábil misto diminutivo de 3ª fórmula.

Razonetes

Empréstimos	
	600
300	

Bancos	
600	
	340

Juros Passivos	
40	

A despesa de juros, por ser conta de resultado, vai aparecer na demonstração conhecida como Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), e não no balanço patrimonial. Mas como, afinal, a despesa vai diminuir o PL, se ela não faz parte do balanço? Após a apuração do resultado, ocasião na qual as receitas e as despesas são zeradas, o lucro ou prejuízo apurado, conforme o caso, é transferido para uma conta do patrimônio líquido denominada Lucros ou Prejuízos Acumulados. Dessa forma, se for um lucro, o PL será aumentado; caso haja prejuízo, será diminuído. Como a receita contribui para a ocorrência do lucro, o qual irá, após a transferência do resultado, aumentar o capital próprio, diz-se que ela aumenta o PL. A despesa, por sua vez, como aumenta o prejuízo (ou reduz o lucro) vai diminuir o PL.

Caso o exercício social fosse encerrado após esse terceiro fato, o resultado apurado pela empresa seria um prejuízo de R$ 40, pois a única conta de resultado existente seria a despesa de juros. O balanço ficaria assim:

Ativo		Passivo	
Caixa	100	Empréstimos	300
Bancos	260	PL	
Mercadorias	250	Capital Social	350
		Prejuízos Acumulados[11]	(40)
Ativo Total	610	Passivo Total	610

Na prática, porém, a apuração do resultado e sua transferência para o balanço ocorre somente após o término do período, o que, no nosso caso, equivale ao 4º e último fato adiante narrado.

Fato IV – Empresa vende todo o seu estoque de mercadorias, metade à vista e metade a prazo, pelo valor total de R$ 400.

Registro no diário

a) Venda

D- Caixa-------------200

D- Clientes----------200

C- Vendas---------- 400

b) Baixa da mercadoria

D- CMV----------------250 => equivale a uma despesa

C- Mercadorias----- 250

11 Conta retificadora do PL. Sendo assim, tem natureza devedora e reduz o valor do capital próprio.

Razonetes

Caixa	
100	
200	

Clientes	
200	

Vendas	
	400

CMV	
250	

Mercadorias	
	250

Registrados todos os fatos ocorridos, a empresa, antes de elaborar o balanço, deve apurar o resultado, zerando as contas de receitas e despesas. Como zerar uma conta de despesa? Creditando, obviamente. A contrapartida vai para uma conta que surge para fazer o confronto entre receitas e despesas denominada Apuração do Resultado do Exercício (ARE). No nosso exemplo, houve duas despesas. Vamos zerá-las:

D- Apuração do Resultado do Exercício------290

C- Juros Passivos-----------------------------------40

C- CMV---250

Os razonetes ficam assim:

ARE	
290	

Juros Passivos	
40	40

CMV	
250	250

As duas contas de despesas já estão zeradas. Falta agora zerar as receitas (no caso, apenas a conta vendas):

D- Vendas--400

C- Apuração do Resultado do Exercício--------400

ARE	
290	400
	110

Vendas	
400	400

Após o encerramento das receitas e despesas, a conta ARE ficou um saldo final de R$ 110, credor. Isso significa que as receitas superaram as despesas nesse montante (lucro).

Caso o saldo da conta ARE tivesse ficado devedor, a indicação seria de um prejuízo no período. Acontece, entretanto, que a conta ARE é transitória, ou seja, ela é aberta apenas para receber as contrapartidas dos encerramentos das contas de resultado. Assim, diante de sua efemeridade, ela precisa ser encerrada logo após a apuração do rédito. A contrapartida será a conta Lucros Acumulados, em caso de resultado positivo, ou Prejuízos Acumulados, na ocorrência de prejuízo. Em suma: assim como receitas e despesas, a própria conta ARE precisa ser encerrada no final do exercício social:

Se a conta ARE estiver com saldo credor (lucro):

D- ARE

C- Lucros Acumulados → aumentando o PL

Se a conta ARE estiver com saldo devedor (prejuízo):

D- Prejuízos Acumulados → diminuindo o PL

C- ARE

Voltando ao nosso exemplo, a conta ARE, que ficou com saldo credor de R$ 110, deve ser encerrada da seguinte forma:

D- ARE-----------------------110

C- Lucros Acumulados----110

É assim que receitas e despesas se comunicam com a riqueza patrimonial de alguém, mediante a conta Lucros ou Prejuízos Acumulados.

Nesse momento, se formos analisar os razonetes, veremos que todas as contas de resultado, incluindo a ARE, estão zeradas. As contas patrimoniais, porém, continuam cada uma com seu saldo, com exceção dos itens que efetivamente saíram do patrimônio (bem vendido, direito recebido e obrigação paga). São esses saldos constantes no final do período que farão parte do balanço patrimonial.

Caixa	
100	
200	
300	

Bancos	
600	340
260	

Clientes	
200	

Empréstimos	
300	600
	300

Capital	
	350

Lucros Acumulados	
	110

Acontece que o balanço também tem sua conta de curta duração: Lucros Acumulados. A partir da Lei nº 11.638/07 os balanços das sociedades por ações não podem mais ter saldo em Lucros Acumulados, de modo que, assim que chega ao PL, o lucro deve ser integralmente distribuído, na forma de dividendos, constituição de reservas de lucros ou aumento de capital. Vamos, então, distribuir nosso lucro:

D- Lucros Acumulados------ 110

C- Dividendos a Pagar---------55

C- Reservas de Lucros--------55

O balanço patrimonial do final do período ficara assim:

ATIVO		PASSIVO	
Caixa	300	Empréstimos	300
Bancos	260	Dividendos a Pagar	55
Clientes	200	PL	
		Capital Social	350
		Reservas de Lucros	55
Ativo Total	760	Passivo Total	760

Essa breve explicação não dispensa o estudo de um livro de contabilidade básica.

Vai dar tudo certo, Ilustres. Vamos vencer a danada da Contabilidade!

PARTE INTRODUTÓRIA

Conceito, Finalidade, Objeto, Campo de Aplicação, Técnicas

1. **(FGV – TÉCNICO – ALBA – 2014)** Assinale a opção que indica o objeto da Contabilidade.

   a) Os ativos.
   b) As receitas.
   c) O patrimônio.
   d) As demonstrações contábeis.
   e) O balanço patrimonial.

2. **(CESGRANRIO – TÉCNICO – CEFET – 2014)** Considerando as diversas definições de Contabilidade apresentadas pelos autores da matéria contábil, notadamente a definição contida no pronunciamento do Ibracon, aprovada pela Comissão de Valores Mobiliários, a principal finalidade (objetivo) da contabilidade é

   a) acompanhar os atos e fatos administrativos praticados.
   b) atestar a fidedignidade das operações patrimoniais.
   c) comprovar as mutações ocorridas no patrimônio.
   d) fornecer informações sobre o patrimônio.
   e) gerar relatórios gerenciais para a tomada de decisão.

Com relação a conceitos, objetivos e finalidades da contabilidade, julgue os itens que se seguem.

3. **(CESPE – FUB – 2014)** A contabilidade consiste em um sistema de informações financeiras destinado a identificar, registrar e comunicar os eventos econômicos de uma organização.

   ( ) Certo ( ) Errado

4. **(CESPE – FUB – 2014)** As finalidades da contabilidade incluem auxiliar os gestores de uma organização a exercer seu papel na gestão de negócios.

   ( ) Certo ( ) Errado

5. **(CESPE – FUB – 2014)** Auxiliar um governo no processo de fiscalização tributária é uma das finalidades da contabilidade.

   ( ) Certo ( ) Errado

6. **(CESPE – UNIPAMPA – 2013)** A contabilidade é uma ciência social cuja finalidade é permitir aos seus usuários, que podem ser tanto pessoas físicas quanto pessoas jurídicas, a avaliação da situação econômica e financeira de uma entidade, independentemente dessa entidade apresentar, ou não, finalidade lucrativa.

   ( ) Certo ( ) Errado

7. **(ESAF – FISCAL-RJ – 2010)** Assinale abaixo a única opção que contém uma afirmativa falsa.

   a) Enquanto a entidade econômico-administrativa é o objeto da Contabilidade, o patrimônio é o seu campo de aplicação.
   b) A finalidade da Contabilidade é assegurar o controle do patrimônio adminis-

trado e fornecer informações sobre a composição e as variações patrimoniais, bem como sobre o resultado das atividades econômicas desenvolvidas pela entidade para alcançar seus fins.

c) A Contabilidade pode ser conceituada como sendo "a ciência que estuda, registra, controla e interpreta os fatos ocorridos no patrimônio das entidades com fins lucrativos ou não".
d) Pode-se dizer que o campo de aplicação da Contabilidade é a entidade econômico-administrativa, seja ou não de fins lucrativos.
e) O objeto da Contabilidade é definido como o conjunto de bens, direitos e obrigações vinculado a uma entidade econômico-administrativa.

8. (CESGRANRIO – TÉCNICO – BR DISTRIBUIDORA – 2013) Observe o conceito a seguir.

Técnica contábil que consiste em registrar, nos livros próprios, todos os acontecimentos que ocorrem na empresa e que modifiquem ou possam vir a modificar a situação patrimonial.

Tal conceito define a técnica contábil da(o)

a) Auditoria
b) Escrituração
c) Lançamento
d) Razonete
e) Sistema contábil

9. (ESAF – ANALISTA – SEFAZ-CE – 2007) Para alcançar seus objetivos precípuos, a Contabilidade utiliza técnicas formais específicas. Assinale abaixo o grupo que discrimina essas técnicas.

a) Registro contábil, Balanços e Auditoria.
b) Escrituração, Demonstração, Auditoria e Análise de Balanços.
c) Livros contábeis Diário e Razão, Inventários, Orçamentos e Balanços.
d) Escrituração, Lançamentos, Balancetes, Balanços, Inventários e Auditoria.
e) Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultado do Exercício, Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados e Demonstração de Origem e Aplicação de Recursos.

10. (FGV – ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO MA – 2013) Com relação aos conceitos básicos da Contabilidade Geral, relacione os tópicos a seguir.

1. Objeto de estudo
2. Campo de aplicação
3. Finalidade econômica
4. Usuário Externo
5. Técnica Contábil

( ) Escrituração
( ) Fornecedor
( ) Entidade
( ) Resultado
( ) Patrimônio

Assinale a alternativa que apresenta a sequência correta, de cima para baixo.

a) 1 – 3 – 2 – 4 – 5
b) 3 – 4 – 1 – 5 – 2
c) 2 – 1 – 4 – 5 – 3
d) 5 – 4 – 2 – 3 – 1
e) 1 – 2 – 4 – 3 – 5

ORIGENS E APLICAÇÕES: MÉTODO DAS PARTIDAS DOBRADAS

11. (CESGRANRIO – TÉCNICO – BR DISTRIBUIDORA – 2013) Observe a afirmativa a seguir.

A cada débito corresponde um crédito ou créditos de igual valor.

Tal afirmativa constitui o fundamento básico do(a)

a) Balancete

b) Lançamento
c) Método das partidas dobradas
d) Método das partidas simples
e) Teoria Materialista

12. (CESGRANRIO – LIQUIGÁS – AUDITORIA – 2013) Para os estudiosos de contabilidade, é muito comum encontrar nas obras contábeis ou ouvir nas aulas de contabilidade as seguintes expressões "para todo débito há pelo menos um crédito e vice-versa', "não há débito sem crédito", "a todo débito corresponde, pelo menos, um crédito de igual valor"

As expressões acima apresentadas indicam que as empresas adotam na sua escrituração o método do(a)

a) Balancete
b) Unigrafia
c) Digrafia
d) Razonete
e) Lançamento

13. (CESGRANRIO – ANALISTA – EPE – 2014) De acordo com os elementos técnico-conceituais do método das partidas dobradas, na Contabilidade brasileira, os débitos são realizados, somente, nas contas

a) Credoras
b) Devedoras
c) do Ativo e do Passivo
d) do Ativo, Passivo e do Patrimônio Líquido
e) Patrimoniais e de Resultado

14. (CESPE – UNIPAMPA – 2013) No registro contábil pelo método das partidas dobradas, o destino dos recursos representa o débito e a origem o crédito.

( ) Certo ( ) Errado

15. (CESPE – FUB – 2014) Na escrituração contábil, a soma de todos os valores das contas contábeis com saldos devedores deve coincidir com a soma de todos os valores das contas contábeis com saldos credores.

( ) Certo ( ) Errado

16 (ESAF – AUDITOR – RECIFE – 2003) Considerando o Método das Partidas Dobradas, assinale a única opção correta.

a) Para cada fato contábil, teremos um registro indicando que, para cada débito, haverá um ou mais créditos de igual valor, ou ainda, para cada aplicação, haverá uma ou mais origens de igual valor.
b) O Método garante o equilíbrio entre as receitas e as despesas, em respeito ao princípio da continuidade da Entidade, no tempo, considerando que o mais importante é que a empresa continue funcionando.
c) Representa uma duplicidade de lançamentos, pois um valor contábil deve ser dividido por dois para localizar o valor correto. Esta é a razão de ser muito pouco utilizado.
d) É um método de cálculo relacionado com as definições de Fatura e Duplicata, quando da emissão das notas fiscais pela venda de mercadorias, ou seja, emite-se a fatura e a duplicata será cobrada.
e) Esse método só foi aplicado pelos mercadores de Veneza no século XIV. Atualmente ele só faz parte da história da evolução contábil, porque o método utilizado atualmente é o direto.

LANÇAMENTOS

17. (FGV – CONTADOR – SUDENE – 2013) A escrituração do fato de pagamento em dinheiro de duplicatas no valor de $ 50 antes do vencimento com desconto financeiro de $ 2 é realizada da seguinte forma:

a) D = Duplicatas a Pagar $50; C = Caixa $48; C = Desconto Obtido $2.

b) D = Duplicatas a Vencer $50; C = Caixa $48; C = Desconto Obtido $2.
c) D = Duplicatas a Pagar $50; D = Desconto Obtido $2; C = Caixa $48.
d) D = Desconto Obtido $ 2; D = Duplicatas a Vencer $48; C = Caixa $50.
e) D = Duplicatas a Vencer $50; C = Banco Conta Movimento $48; C = Desconto Obtido $2.

18. (ESAF – ATA – PECFAZ-MF – 2013) O lançamento contábil que serve para registrar, no livro Diário, o pagamento de uma duplicata de R$ 15.000,00, com desconto de 10%, é o seguinte:

a) Duplicatas a Pagar
a Diversos
a Caixa 13.500,00
a Descontos Obtidos 1.500,00 15.000,00

b) Diversos
a Caixa
Duplicatas a Pagar 13.500,00
Descontos Obtidos 1.500,00 15.000,00

c) Caixa
a Diversos
a Duplicatas a Pagar 13.500,00
a Descontos Obtidos 1.500,00 15.000,00

d) Duplicatas a Pagar
a Caixa 15.000,00
Caixa
a Descontos Obtidos 1.500,00

e) Diversos
a Caixa
Duplicatas a Pagar 15.000,00
Descontos Concedidos 1.500,00 16.500,00

19. (CESGRANRIO – TÉCNICO – PETROBRÁS – 2012) Em 28/01/2012, a Comercial U Ltda. pagou uma conta vencida no valor de R$ 30.000,00, acrescidos de R$ 2.000,00 de juros, por atraso no pagamento, relativa a uma compra anterior de mercadorias a prazo, utilizando no pagamento um cheque pré-datado para 30 dias.

Desconsiderando que o cheque é uma ordem de pagamento à vista e considerando as informações recebidas e a boa técnica contábil das normas vigentes, tal operação foi registrada pela Comercial U, em registro único, da seguinte forma:

a) D. Fornecedores 30.000,00
D. Juros Passivos a Vencer 2.000,00
C. Banco conta Movimento 32.000,00

b) D. Fornecedores 30.000,00
D. Juros de Mora Passivos 2.000,00
C. Cheques a Pagar 32.000,00

c) D. Mercadorias 30.000,00
D. Juros de Mora Passivos 2.000,00
C. Banco conta Movimento 32.000,00

d) D. Mercadorias 32.000,00
C. Cheques a Pagar 32.000,00

e) D. Mercadorias 32.000,00
C. Banco conta Movimento 32.000,00

20. (CESGRANRIO – TÉCNICO – PETROBRÁS – 2012) O posto de combustível ZD Ltda., num determinado dia, vendeu Gás Natural Veicular (GNV), no valor de R$ 8.000,00, para os veículos de uma empresa de entregas domiciliares, recebendo um cheque de igual valor, emitido contra o Banco C, para ser descontado em 25 dias.

Desconsiderando que o cheque é uma ordem de pagamento à vista e considerando os dados informados e as normas contábeis vigentes, o registro contábil da operação, feito num lançamento único pelo posto de gasolina ZD, foi

a) D. Banco conta Movimento 8.000,00
C. Mercadorias / GNV 8.000,00

b) D. Banco conta Movimento 8.000,00
C. Vendas 8.000,00

c) D. Caixa 8.000,00
C. Mercadorias / GNV 8.000,00

d) D. Cheques a Receber 8.000,00
C. Clientes 8.000,00

e) D. Cheques a Receber 8.000,00
C. Vendas 8.000,00

FÓRMULAS DE LANÇAMENTOS

21. (CESGRANRIO – TÉCNICO – PETROBRÁS DIST – 2013) Um lançamento pode ser elaborado adotando-se uma das quatro fórmulas convencionais nos termos da doutrina dominante vigente.

Nesse contexto, um lançamento de quarta fórmula implica a utilização de

a) mesmo número de contas a débito e a crédito
b) mais contas a débito que a crédito.
c) mais de uma conta a débito e mais de uma conta a crédito
d) quatro contas a débito e uma a crédito
e) uma conta a débito e mais de uma a crédito

22. (ESAF – MDIC – 2012) O lançamento de terceira fórmula é chamado de lançamento composto porque é formado de

a) duas contas devedoras e duas contas credoras.
b) duas contas devedoras e uma conta credora.
c) uma conta devedora e duas ou mais contas credoras.
d) duas ou mais contas devedoras e duas ou mais contas credoras.
e) duas ou mais contas devedoras e uma conta credora.

TIPOS DE FATOS CONTÁBEIS

23. (CESGRANRIO/TÉCNICO CEFET 2014) A companhia N realizou hoje, em seu Livro Diário, este lançamento:

Rio de Janeiro, 5 de Março de 2014.

Salários a Pagar 15.000,00

a Caixa 15.000,00

Pago salários provisionados em fevereiro

Considere, exclusivamente, o lançamento realizado pela companhia N. Tal lançamento indica a ocorrência de um fato

a) misto aumentativo
b) misto diminutivo
c) modificativo aumentativo
d) modificativo diminutivo
e) permutativo

24. **(CARLOS CHAGAS – MPE-MA – 2013)** Evento que representa um fato contábil misto:

a) compra à vista de estoques de mercadorias.
b) pagamento de dívidas com multa por atraso.
c) aquisição de imobilizado totalmente financiado.
d) aplicação financeira a prazo fixo por 4 anos.
e) aumento de capital com saldos de Reservas.

25. **(CARLOS CHAGAS – FHEMIG – 2013)** O registro da aquisição de estoques de mercadorias no valor de R$ 50.000,00, sendo 60% vencíveis no prazo de 90 dias e 40% à vista, compreende um lançamento contábil que

a) altera para mais o patrimônio líquido.
b) diminui os ativos circulante e não circulante.
c) apenas permuta valores entre ativos circulante e não circulante.
d) aumenta o ativo circulante e o passivo circulante.
e) modifica o patrimônio líquido e diminui o ativo circulante.

26. **(CESPE – CONTADOR – TELEBRÁS – 2013)** A compra à vista de um terreno no valor de R$ 80.000,00 altera a composição qualitativa dos elementos que integram o patrimônio de uma empresa, sem afetar, contudo, a situação patrimonial líquida.

( ) Certo ( ) Errado

27. **(FGV – ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO MA – 2013)**

Assinale a alternativa que apresenta o registro de um fato misto aumentativo.

a) D = Caixa; C = Clientes; C = Juros Ativos
b) D = Caixa; D = Descontos Concedidos; C = Clientes
c) D = Banco; C = Fornecedores; C = Juros Passivos
d) D = Clientes; C = Caixa; C = Juros Passivos
e) D = Caixa; C = Receita de Vendas pelo valor de custo

ESTADOS PATRIMONIAIS

28. **(CESPE – UNIPAMPA – 2013)** Uma entidade que apresenta bens no valor de R$ 15.000, direitos no valor de R$ 10.000 e obrigações no valor de R$ 30.000 encontra-se em situação de passivo a descoberto.

( ) Certo ( ) Errado

29. **(ESAF – AAA – SEFAZ-PI – 2001)** Identifique a situação em que se caracteriza a existência de passivo a descoberto (sendo A = Ativo, PE = Passivo Exigível e PL = Patrimônio Líquido).

a) A – PE = PL
b) A + PL = PE
c) A – PL = PE
d) A = PE + PL
e) A = PE

30. (ESAF – AFC – CGU – 2008) Em relação ao patrimônio de uma empresa e às diversas situações patrimoniais que pode assumir de acordo com a equação fundamental do patrimônio, indique a opção incorreta.

a) A empresa tem passivo a descoberto quando o Ativo é igual ao Passivo menos a Situação Líquida.
b) A Situação Líquida negativa acontece quando o total do Ativo é menor que o passivo exigível.
c) Na constituição da empresa, o Ativo menos o Passivo Exigível é igual a zero.
d) A situação em que o Passivo mais o Ativo menos a Situação Líquida é igual a zero é impossível de acontecer.
e) A Situação Líquida é positiva quando o Ativo é maior que o Passivo Exigível.

EQUAÇÃO FUNDAMENTAL DO PATRIMÔNIO: NOÇÕES DE BALANÇO PATRIMONIAL

31. (CESPE – UNIPAMPA – 2013) O balanço patrimonial é representado em duas colunas: na coluna da esquerda, devem constar os itens do ativo, que representam aplicações de recursos, e, na coluna da direita, os itens do passivo e do patrimônio líquido, que representam origens de recursos.

( ) Certo ( ) Errado

32 (CESPE/FUB 2014) O objetivo do balanço patrimonial é evidenciar a situação financeira e patrimonial da organização em determinada data, representando, desse modo, uma posição dinâmica do negócio.

( ) Certo ( ) Errado

33. (CESPE – FUB – 2014) O balanço patrimonial de uma empresa representa graficamente a sua situação patrimonial.

( ) Certo ( ) Errado

34. (CESPE – FUB – 2014) Se uma empresa possuir R$ 4 milhões em ativos, ela possuirá, necessariamente, o mesmo montante em obrigações totais.

( ) Certo ( ) Errado

35. (ESAF – AAA – SEFAZ-PI – 2001) A situação patrimonial de uma empresa era a seguinte:

$ 50 (A) = $ 30 (PE) + $ 20 (PL),

correspondendo A a Ativo, PE a Passivo Exigível e PL a Patrimônio Líquido. Houve a liquidação de um empréstimo de $10, devido pela empresa, mediante pagamento de $ 15, em virtude de juros e outros encargos. A nova situação patrimonial da empresa está assim representada:

a) $ 60 (A) = $ 40 (PE) + $ 20 (PL)
b) $ 45 (A) = $ 30 (PE) + $ 15 (PL)
c) $ 55 (A) = $ 30 (PE) + $ 25 (PL)
d) $ 35 (A) = $ 20 (PE) + $ 15 (PL)
e) $ 40 (A) = $ 15 (PE) + $ 25 (PL)

36. (ESAF – AFTE – SEFAZ-PI – 2001) No último dia do exercício social, a empresa Red Green Ltda. demonstrou um patrimônio com bens no valor de R$ 13.000,00, direitos no valor de R$ 7.000,00, dívidas no valor de R$ 9.000,00 e capital social no valor de R$ 10.000,00, devidamente registrado na Junta Comercial.

Com base nessas informações pode-se afirmar que, do ponto de vista contábil, o patrimônio referido apresenta:

a) Situação Líquida Nula ou Compensada
b) Passivo a Descoberto no valor de R$ 1.000,00
c) Prejuízos Acumulados no valor de R$ 1.000,00
d) Patrimônio Líquido no valor de R$ 1.000,00
e) Patrimônio Líquido no valor de R$ 11.000,00

37. (ESAF – ANALISTA – ANEEL – 2006) No início do ano, a empresa AmontUado S/A tinha patrimônio líquido de R$ 12.000,00. No fim do exercício, o balanço da mesma empresa apresentava passivo a descoberto no valor de R$ 11.000,00.

Examinando-se o que pode ter ocorrido no exercício social, que tanto alterou a equação do patrimônio, é certo dizer que, no período, houve

a) redução de ativo no valor de R$ 23.000,00.
b) prejuízo líquido no valor de R$ 23.000,00.
c) aumento de passivo no valor de R$ 23.000,00.
d) aumento de passivo no valor de R$ 11.000,00.
e) prejuízo líquido no valor de R$ 11.000,00.

TEORIAS DAS CONTAS

38. (FGV – CONTADOR – INEA – 2013) A teoria da contabilidade que divide as contas em patrimoniais e de resultado, é denominada

a) reditualista
b) personalista.
c) aziendalista.
d) materialista.
e) patrimonialista.

39. (ESAF – ATA – PECFAZ-MF – 2013) A Teoria Materialista das Contas é aquela que classifica todos os títulos contábeis como sendo

a) Contas Materiais e Contas Imateriais.
b) Contas Integrais e Contas Diferenciais.
c) Contas Patrimoniais e Contas de Resultado.
d) Contas de Agentes e Contas do Proprietário.
e) Contas de Agentes Consignatários e Contas do Proprietário.

40. (ESAF – MDIC – 2012) A evolução do pensamento científico em Contabilidade foi marcada pela contribuição de diversos pensadores que culminaram no desenvolvimento das chamadas Teorias das Contas, as quais subdividem as rubricas contábeis em grandes grupos.

A respeito desse assunto, podemos afirmar que

a) a teoria personalista subdivide as contas em Contas do Proprietário e Contas de Agentes Consignatários.
b) a teoria materialista subdivide as contas em Contas Materiais e Contas de Resultado.
c) a teoria patrimonialista subdivide as contas em Contas Patrimoniais e Contas Diferenciais.
d) a teoria personalista subdivide as contas em Contas do Proprietário e Contas de Agentes Correspondentes.
e) a teoria materialista subdivide as contas em Contas Integrais e Contas Diferenciais.

41. (ESAF – AFRFB – 2009) Exemplificamos, abaixo, os dados contábeis colhidos no fim do período de gestão de determinada entidade econômico-administrativa:

- dinheiro existente 200,00
- máquinas 400,00
- dívidas diversas 730,00
- contas a receber 540,00
- rendas obtidas 680,00
- empréstimos bancários 500,00
- mobília 600,00
- contas a pagar 700,00
- consumo efetuado 240,00
- automóveis 800,00
- capital registrado 650,00
- casa construída 480,00

Segundo a Teoria Personalística das Contas e com base nas informações contábeis acima, pode-se dizer que, neste patrimônio, está sob responsabilidade dos agentes consignatários o valor de:

a) R$ 1.930,00.
b) R$ 3.130,00.
c) R$ 2.330,00.
d) R$ 3.020,00.
e) R$ 2.480,00.

42. (ESAF – AUDITOR – SEFAZ-CE – 2007) No Plano de Contas da Empresa Valpeças e Acessórios S/A constam diversos títulos contábeis, dos quais extraímos os seguintes, em ordem alfabética:

01 – CAIXA

02 – CAPITAL SOCIAL

03 – CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS

04 – DESPESAS DE ALUGUEL

05 – DUPLICATAS A PAGAR

06 – DUPLICATAS A RECEBER

07 – IMPOSTOS A RECOLHER

08 – LUCROS ACUMULADOS

09 – MERCADORIAS

10 – MÓVEIS E UTENSÍLIOS

11 – RECEITAS DE JUROS

12 – RECEITAS DE VENDAS

13 – RESERVA LEGAL

14 – SALÁRIOS E ORDENADOS

15 – VEÍCULOS

Analisando-se as contas acima de conformidade com a classificação técnica indicada nas Teorias Personalista e Patrimonialista das Contas, respectivamente, pode-se dizer que a relação contém

a) 06 Contas de Resultado e 09 Contas Patrimoniais.
b) 07 Contas Integrais e 08 Contas Diferenciais.
c) 07 Contas de Consignatários e 08 Contas do Proprietário.
d) 08 Contas do Proprietário e 05 Contas de Resultado.
e) 10 Contas Patrimoniais e 08 Contas do Proprietário.

EXERCÍCIOS – BALANÇOS SUCESSIVOS

EXERCÍCIO 1

- Vamos montar o Balanço Patrimonial da empresa MAVIFOR após a ocorrência de cada um dos fatos contábeis abaixo:

1. Sócio integraliza todo o capital, em espécie, no valor de R$ 10.000
2. Empresa faz um empréstimo bancário no valor de R$ 5.000
3. Empresa compra mercadorias por R$ 6.000, à vista
4. Empresa compra móveis para uso, a prazo, por R$ 4.000
5. Empresa registrou uma receita de aluguel no valor de R$ 500, ao mesmo tempo em que registrou uma despesa de salários no valor de R$ 400. Tanto a receita como a despesa foram a prazo.

EXERCÍCIO 2

- Faça o registro dos fatos contábeis e, ao final, elabore o Balanço Patrimonial

1. Subscrição do capital R$ 50.000

2. Sócio Integraliza R$ 10.000 em mercadorias e R$ 10.000 em espécie

3. Compra de mercadorias a prazo, no valor de R$ 1.000

4. Venda de metade das mercadorias por R$ 600

5. Registro da conta de luz para pagamento posterior, no valor de R$ 150

PL: CAPITAL SUBSCRITO, CAPITAL REALIZADO E CAPITAL AUTORIZADO

43. (CESPE – CONTADOR – MJ – 2013) A parcela não realizada do capital social é apresentada no patrimônio líquido, de modo a retificar o saldo do capital já subscrito pela empresa.

( ) Certo ( ) Errado

44. (CESPE – UNIPAMPA – 2013) O capital autorizado corresponde a um limite de aumento do capital social, em valor do capital ou em número de ações, previsto no estatuto social, independentemente da modificação deste.

( ) Certo ( ) Errado

45. (CESGRANRIO – TÉCNICO – CEFET – 2014) A companhia Comercial Q, sem capital social autorizado, fez o seguinte lançamento no seu Livro Diário.

Rio de Janeiro, 10 de novembro de 2011

CAPITAL SOCIAL A INTEGRALIZAR (REALIZAR)

a CAPITAL SOCIAL

Desconsiderando-se os elementos histórico e valor, o lançamento apresentado pela Comercial Q, indica o registro contábil do fato contábil da(o)

a) redução do capital social
b) subscrição do capital social
c) incorporação de reserva de capital
d) integralização de capital em dinheiro
e) adiantamento para aumento de capital

FATOS CONTÁBEIS SEGUIDOS DE PERGUNTAS SOBRE O PATRIMÔNIO

46. (ESAF – ATRFB – 2009) A empresa Gregório, Irmãos & Cia. Ltda., possuindo Disponibilidades de R$ 2.730,00, Imobilizações de R$ 3.270,00 e Dívidas de R$ 2.900,00, realizou duas transações:

1. a compra de uma máquina por R$ 2.000,00, pagando 20% de entrada; e

2. a venda de um equipamento por R$ 3.000,00, perdendo 30%.

Concluídas as operações, e devidamente registradas, pode-se afirmar com certeza que essa firma tem:

a) prejuízos de R$ 500,00.
b) passivo exigível de R$ 4.500,00.
c) patrimônio líquido de R$ 3.100,00.
d) passivo a descoberto de R$ 900,00.
e) ativo de R$ 4.600,00.

47. (ESAF – AFRFB – 2002) A empresa Livre Comércio Ltda. realizou as seguintes operações ao longo do mês de setembro de 2001:

I – venda a vista de mercadorias por R$ 300,00, com lucro de 20% sobre as vendas;

II – pagamento de duplicatas de R$ 100,00, com juros de 15%;

III – prestação de serviços por R$ 400,00, recebendo, no ato, apenas 40%; e

IV – pagamento de títulos vencidos no valor de R$ 200,00, com desconto de 10%.

Analisando as operações acima listadas podemos afirmar que, em decorrência delas,

a) o ativo recebeu débitos de R$ 460,00.
b) o ativo aumentou em R$ 165,00.
c) o patrimônio líquido aumentou em R$ 460,00.
d) o passivo recebeu créditos de R$ 300,00.
e) o passivo diminuiu em R$ 335,00.

CPC 00: USUÁRIOS

48. (FGV – TÉCNICO – COMPESA – 2014) Sobre a Estrutura Conceitual para Elaboração e Divulgação de Relatório Contábil-Financeiro, de acordo com o CPC 00, entre os usuários primários dos relatórios contábil-financeiros de propósito geral estão

a) os investidores.
b) os administradores.
c) os funcionários.
d) os consumidores.
e) o governo.

49. (CESPE – CONTADOR – TCE-RO – 2013) As demonstrações contábeis devem ser elaboradas para atender os interesses de investidores atuais e de investidores em potencial, bem como as necessidades de credores por empréstimos e de outros credores, os quais utilizarão a informação contábil para decidir se devem ou não fornecer recursos para financiar a entidade que divulga essas demonstrações.

50. (CESGRANRIO – ANALISTA – EPE – 2014) A Contabilidade tem como objetivo fundamental fornecer informações estruturadas aos seus diversos usuários, quer sejam internos, quer sejam externos.

Nesse enfoque, os usuários da informação contábil, mais preocupados com o risco inerente e as taxas de retorno, integram o grupo do(s)

a) governo e de suas agências
b) investidores
c) empregados
d) clientes
e) credores por empréstimos

51. (CESPE – CÂMARA DOS DEPUTADOS – 2014) As demonstrações contábeis não tem o objetivo de atender as necessidades de um grupo de usuários em particular, já que são elaboradas e divulgadas com a finalidade de satisfazer as necessidades da maioria de seus usuários.

( ) Certo ( ) Errado

CPC 00: CARACTERÍSTICAS QUALITATIVAS DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL

52. (CESPE – CÂMARA DOS DEPUTADOS – 2014) São características qualitativas da informação contábil-financeira as fundamentais, que compreendem a relevância e a representação fidedigna, e as de melhoria, que abrangem a comparabilidade, a verificabilidade, a compreensibilidade e a tempestividade.

( ) Certo ( ) Errado

53. (CESPE – PERITO – 2013) Relevância e comparabilidade são características qualitativas fundamentais da informação contábil-financeira útil, pois tornam a informação capaz de fazer a diferença nas decisões tomadas pelos usuários.

( ) Certo ( ) Errado

54. (FGV – CONTADOR – CONDER – 2013) Para melhor atender aos diversos tipos de usuários e suas necessidades, o Comitê de Pronunciamentos Contábeis emitiu o pronunciamento conceitual básico com a estrutura conceitual para elaboração e divulgação de relatório contábil financeiro, que menciona como características qualitativas fundamentais da informação contábil:

a) Entidade e continuidade.
b) Relevância e representação fidedigna.
c) Comparabilidade e compreensibilidade.
d) Tempestividade e verificabilidade.
e) Materialidade e utilidade.

CPC 00: CONCEITO DE ATIVO, PASSIVO, PL, RECEITA E DESPESA

55. (CESPE – CONTADOR – DPF – 2014) Para ser enquadrado na definição de ativo, um recurso precisa ser controlado pela entidade em decorrência de eventos passados e ser capaz de gerar benefícios econômicos futuros.

( ) Certo ( ) Errado

56. (CESPE – CÂMARA DOS DEPUTADOS – 2014) Uma entidade não deve reconhecer, no balanço patrimonial, um ativo quando for improvável que os desembolsos incorridos ou comprometidos venham a gerar benefícios econômicos para a entidade após o período corrente.

( ) Certo ( ) Errado

Em relação à estrutura conceitual para elaboração e divulgação de relatório contábil-financeiro, editada pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis, julgue os itens que se seguem.

57. (CESPE – CÂMARA DOS DEPUTADOS – 2014) Um dos critérios para a classificação dos ativos e o de que os bens ou direitos devem ter o potencial de gerar benefícios econômicos futuros para a entidade. Portanto nem todo recurso pode ser considerado um ativo.

( ) Certo ( ) Errado

58. (CESPE – FUB – 2014) Para que se reconheça um item como ativo, é necessário que o recurso seja controlado pela entidade e resultante de eventos passados; por isso, o item que gera benefício futuro não compõe o ativo.

( ) Certo ( ) Errado

59. (CESPE – ACE – TCE-RO – 2013) É denominado passivo o componente patrimonial que constitui uma obrigação presente da entidade, derivada de eventos passados. Espera-se que a liquidação dessa obrigação resulte na saída de recursos da entidade capazes de gerar benefícios econômicos.

( ) Certo ( ) Errado

Com relação à estrutura conceitual do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), julgue os itens a seguir.

60. (CESPE – CONTADOR – TCE-RO – 2013) O direito de propriedade é condição essencial para que seja configurada a existência de um ativo, o qual surge sempre em decorrência de um direito legal.

( ) Certo ( ) Errado

61. (FGV – CONTADOR – SEDUC-AM – 2014) A Lei das Sociedades por Ações menciona as notas explicativas a serem inclusas nas demonstrações contábeis.

Dentre outras informações, as notas explicativas devem indicar

a) o aumento de valor de elementos do ativo resultante de novas avaliações.
b) a conciliação entre o lucro líquido e o caixa gerado na empresa pelas atividades operacional, de investimento e de financiamento.
c) o número, as espécies, as classes e o nome dos detentores das ações do capital social.
d) os gastos com preservação, proteção e recuperação de recursos naturais.
e) um resumo dos principais eventos que ocorreram entre o fechamento das demonstrações contábeis e a publicação.

62. (FGV – CONTADOR – SUSAM – 2014) Conforme a Lei das Sociedades por Ações, as notas explicativas, assim como outros quadros analíticos ou demonstrações contábeis para esclarecimento da situação patrimonial e dos resultados do exercício, devem complementar as demonstrações contábeis.

A lei exige que sejam divulgadas como notas explicativas

a) o número, as espécies, as classes e o nome dos detentores das ações do capital social.
b) todos os processos judiciais em que a empresa está envolvida.
c) o nome dos clientes inadimplentes do período.

d) a taxa de juros, as datas de vencimento e as garantias das obrigações a longo prazo.
e) a remuneração e os benefícios concedidos a empregados.

63. (ESAF – MDIC – 2012) As demonstrações financeiras obrigatórias são as seguintes:

a) Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício, Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados, Demonstração do Fluxo de Caixa e Demonstração do Valor Adicionado, em alguns casos.
b) Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício, Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados, Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos.
c) Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício, Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados, Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido e Demonstração do Valor Adicionado, em alguns casos.
d) Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício, Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados, Demonstração do Fluxo de Caixa.
e) Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício, Demonstração do Fluxo de Caixa e Demonstração do Valor Adicionado, em alguns casos.

64. (ESAF – AFRFB – 2009) A Lei nº 6.404/76, com suas diversas atualizações, determina que, ao fim de cada exercício social, com base na escrituração mercantil da companhia, exprimindo com clareza a situação do patrimônio e as mutações ocorridas no exercício, a diretoria fará elaborar as seguintes demonstrações financeiras:

a) balanço patrimonial; demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados; demonstração do resultado do exercício; demonstração das origens e aplicações de recursos; demonstração dos fluxos de caixa; e, se companhia aberta, demonstração do valor adicionado.
b) balanço patrimonial; demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados; demonstração do resultado do exercício; demonstração dos fluxos de caixa; e demonstração do valor adicionado.
c) balanço patrimonial; demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados; demonstração do resultado do exercício; demonstração das origens e aplicações de recursos; e demonstração das mutações do patrimônio líquido.
d) balanço patrimonial; demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados; demonstração do resultado do exercício; demonstração das origens e aplicações de recursos; e, se companhia aberta, demonstração das mutações do patrimônio líquido.
e) balanço patrimonial; demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados; demonstração do resultado do exercício; demonstração dos fluxos de caixa; e, se companhia aberta, demonstração do valor adicionado.

65. (ESAF – MDIC – 2012) Assinale abaixo a opção correta.

a) Na constituição da companhia e nos casos de alteração estatutária, o exercício social não poderá ter duração diferente de um ano.
b) Nas demonstrações, as contas semelhantes poderão ser agrupadas; os pequenos saldos poderão ser agregados e é permitida a utilização dos termos "diversas contas" ou "contas correntes".
c) As demonstrações financeiras registrarão a destinação dos lucros segundo a proposta dos órgãos da administração no pressuposto de sua aprovação pela assembleia geral.
d) Na determinação do resultado do exercício, serão computados as receitas e os rendimentos ganhos e realizados no período, além dos custos, despesas, encargos e perdas, pagos ou incorridos.

e) O aumento do valor de elementos do ativo em virtude de novas avaliações, registrado como reserva de reavaliação, poderá ser computado como lucro para efeito de distribuição de dividendos ou participações.

66. (CESGRANRIO – LIQUIGÁS – AUDITORIA – 2013) A Lei nº 6.404/1976 estabelece, no art. 176, que as demonstrações financeiras devem ser elaboradas pelas sociedades por ações (companhias) ao final de cada exercício social.

Uma companhia fechada, com patrimônio líquido inferior a dois milhões de reais, está obrigada, de acordo com as determinações da aludida Lei, a elaborar

a) uma demonstração, apenas
b) duas demonstrações, apenas
c) três demonstrações, apenas
d) quatro demonstrações, apenas
e) cinco demonstrações, apenas

67. (FCC – CONTADOR – DPE-SP – 2013) Sobre as Demonstrações Contábeis é correto afirmar que

a) a Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados deverá indicar o montante do dividendo por ação do capital social e poderá ser incluída na Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido, se elaborada e publicada pela companhia.
b) as alterações ocorridas no saldo de caixa e equivalentes de caixa, durante o exercício, são segregadas, na Demonstração dos Fluxos de Caixa, em, no mínimo, três fluxos denominados: do lucro ajustado, dos investimentos e dos financiamentos.
c) o resultado com a venda de um ativo imobilizado, na Demonstração do Resultado do Exercício, compõe o lucro bruto de uma empresa industrial.
d) os pequenos saldos poderão ser agregados, nas demonstrações contábeis, desde que indicada a sua natureza e não ultrapassem 0,2 (dois décimos) do valor do respectivo grupo de contas.
e) o ativo, no Balanço Patrimonial, é segregado em dois grupos de contas, ativo circulante e ativo não circulante, de acordo com o grau decrescente de exigibilidade.

68. (ESAF – SUSEP – 2010) Assinale abaixo a opção onde consta a única assertiva que não é verdadeira neste quesito.

a) As companhias fechadas poderão optar por observar as normas sobre demonstrações financeiras expedidas pela Comissão de Valores Mobiliários para as companhias abertas.
b) A companhia fechada com patrimônio líquido, na data do balanço, inferior a R$ 2.000.000,00 (dois milhões de reais) não será obrigada à elaboração e publicação da demonstração dos fluxos de caixa.
c) A legislação atual exige das companhias a elaboração da demonstração dos fluxos de caixa e da demonstração do valor adicionado. Esta última será dispensada se a companhia não for aberta.
d) A demonstração do valor adicionado deverá indicar, no mínimo, o valor da riqueza gerada pela companhia e a sua distribuição entre os elementos que contribuíram para a geração dessa riqueza.
e) O montante do capital circulante líquido, sua variação durante o exercício, bem como os saldos do ativo e do passivo, no início e no fim do exercício, deverão ser indicados nas Demonstrações dos Fluxos de Caixa e do Valor Adicionado.

REGIMES DE ESCRITURAÇÃO

69. (FGV – CONTADOR – SUSAM – 2014) Em janeiro de 2013, o gerente da Cia. X assinou um contrato para consultoria no valor de R$

30.000,00. Os serviços foram prestados durante os meses de fevereiro, março e abril de 2013. O pagamento foi feito integralmente em abril. O valor reconhecido como receita pela Cia. X no mês de abril de acordo com o Regime de Competência, foi de

a) Zero.
b) R$ 7.500,00.
c) R$ 10.000,00.
d) R$ 20.000,00.
e) R$ 30.00,000.

70. (FCC – AFR-SP – 2013) Determinada empresa adquiriu estoque de mercadorias em outubro de 2011, tendo pago 40% em novembro e o restante em dezembro de 2011. A venda deste estoque foi realizada em janeiro de 2012, cujo valor foi recebido 60% em março e 40% em abril de 2012. Com base nestas informações, o custo das mercadorias vendidas deveria ter sido reconhecido na Demonstração do Resultado do mês de

a) outubro.
b) novembro.
c) dezembro.
d) janeiro.
e) março (60%) e do mês de abril (40%).

71. (ESAF – ANALISTA – CVM – 2000) A Companhia de Reparos S.A. tem exercício social coincidente com o ano civil.

Em dezembro de 2000 prestou serviços a uma indústria (conserto de máquinas), cobrando-lhe R$ 10.000,00, dos quais recebeu, contra recibo, dez por cento.

Em janeiro de 2001 faturou o restante, dividindo o pagamento em 18 parcelas mensais e sucessivas de igual valor, vencendo a primeira delas em 31.01.01.

De acordo com a Lei nº 6.404/76 (Lei das Sociedades por Ações) a Companhia deve assim apropriar a receita

a) R$ 10.000,00 em 2000
b) R$ 1.000,00 em 2000 e R$ 9.000,00 em 2001
c) R$ 10.000,00 em 2001
d) R$ 1.000,00 em 2000; R$ 6.000,00 em 2001 e R$ 3.000,00 em 2002
e) R$ 7.000,00 em 2001 e R$ 3.000,00 em 2002

72. (FCC – AFR-SP – 2013 – Avançada) A Casa de Espetáculos William Shakespeare realizou uma peça teatral, em outubro de 2012. De acordo com os critérios da Resolução CFC nº 1.412/2012, a receita deveria ser reconhecida quando

a) a empresa recebeu o valor correspondente à venda dos bilhetes.
b) o público cadastrou-se online para compra posterior dos bilhetes.
c) os bilhetes para o espetáculo teatral foram vendidos.
d) o espetáculo teatral aconteceu.
e) os artistas assinaram o contrato de realização do espetáculo.

73. (ESAF – ATRFB – 2009) Determinada empresa, cujo exercício social coincide com o ano-calendário, pagou a quantia de R$ 1.524,00 de prêmio de seguro contra incêndio no dia 30 de setembro de 2007.

A apólice pertinente a essa transação cobre riscos durante o período de primeiro de outubro de 2007 a 30 de setembro de 2008.

Considerando o princípio da competência de exercícios, o Contador da empresa registrou o pagamento dos gastos na conta Seguros a Vencer.

No balanço patrimonial de 31 de dezembro de 2007, após as apropriações de praxe, o saldo desta conta, “Seguros a Vencer”, deverá ser de

a) R$ 1.260,00.
b) R$ 381,00.
c) R$ 1.055,00.
d) R$ 1.172,20.
e) R$ 1.143,00.

74. (FGV – ANALISTA – MPE-MS – 2012) Observe os fatos ocorridos em setembro de 2012, apresentados a seguir:

I – Recebimentos de:

a) $ 100 referente a serviço prestado em agosto;

b) $ 200 referente a serviço prestado no próprio mês de setembro

c) $ 300 referente a uma antecipação de receita a ser prestada em outubro

II – Pagamentos de:

a) $ 150 referente a despesa com salário do mês de agosto

b) $ 120 referente a despesa incorrida em setembro

c) $ 130 referente a adiantamento de salários de outubro (vales concedidos)

Com base nos fatos apresentados acima, o lucro do mês de setembro de 2012 pelo regime de competência é de

a) $ 250.
b) $ 200.
c) $ 170.
d) $ 80.
e) $ 30.

75. (ESAF – ATM – FORTALEZA – 1998) No final do exercício social encerrado em 31.12.97 apuraram-se os seguintes elementos:

• Receitas de serviços prestados, recebidas durante o exercício	420.000,00
• Receitas de serviços recebidas antecipadamente	10.000,00
• Serviços prestados a faturar	5.000,00
• Despesas administrativas incorridas e pagas durante o exercício	60.000,00
• Custos dos serviços prestados	300.000,00
• Despesas financeiras, incorridas e pagas no exercício	45.000,00
• Despesas financeiras pagas antecipadamente	5.000,00
• Folha de pagamento do mês de dezembro a ser paga em janeiro de 1998	15.000,00

O lucro líquido do exercício, considerando-se as hipóteses de adoção dos regimes de competência e de caixa foi, respectivamente, de

a) 5.000,00 e 20.000,00
b) 10.000,00 e 10.000,00
c) zero e 20.000,00
d) 10.000,00 e 25.000,00
e) 5.000,00 e 10.000,00

76. (ESAF – AUDITOR – SEFAZ-CE – 2007) Na empresa Nutricional S/A, o resultado do exercício havia sido apurado acusando um lucro de R$ 50.000,00, quando foram realizadas as verificações de saldos para efeito de ajustes de encerramento e elaboração do balanço patrimonial. Os resultados, contabilizados segundo o regime contábil de Caixa ao longo do período, evidenciaram a existência de:

- salários de dezembro, no valor de R$ 15.000,00, ainda não quitados;
- juros de R$ 4.000,00 já vencidos no exercício, mas ainda não recebidos;
- aluguéis de R$ 6.300,00, referentes a janeiro de 2007, pagos em dezembro de 2006;
- comissões de R$ 7.200,00, recebidas em dezembro de 2006, mas que se referem ao exercício seguinte.

Após a contabilização dos ajustes segundo o Princípio da Competência, o lucro do exercício passou a ser de

a) R$ 38.100,00.
b) R$ 32.700,00.
c) R$ 45.300,00.
d) R$ 39.900,00.
e) R$ 39.000,00.

77. (ESAF – ANALISTA – SEFAZ-CE – 2007) Ao atualizar a escrituração das contas de resultado, que estavam contabilizadas de acordo com o regime contábil de caixa, a empresa Horizontal S/A verificou que havia despesas pagas, mas não vencidas, no valor de R$ 4.000,00; receitas recebidas, mas não vencidas, no valor de R$ 3.800,00; despesas vencidas, mas não pagas, no valor de R$ 2.500,00; e receitas vencidas, mas não recebidas, no valor de R$ 5.300,00.

Ao ajustar o resultado aos ditames do princípio contábil de competência, o lucro do exercício, certamente, será aumentado em

a) R$ 2.600,00.
b) R$ 2.800,00.
c) R$ 3.000,00.
d) R$ 4.700,00.
e) A variação será nula: mais R$ 1.500,00, menos R$ 1.500,00.

Gabarito: **1.** C **2.** D **3.** Certo **4.** Certo **5.** Errado **6.** Certo **7.** A **8.** B **9.** B **10.** D **11.** C **12.** C **13.** E **14.** Certo **15.** Certo **16.** A **17.** A **18.** A **19.** B **20.** E **21.** C **22.** E **23.** E **24.** B **25.** D **26.** Certo **27.** A **28.** Certo **29.** B **30.** Anulada **31.** Certo **32.** Errado **33.** Certo **34.** Certo **35.** D **36.** E **37.** B **38.** E **39.** B **40.** E **41.** E **42.** D **43.** Certo **44.** Certo **45.** B **46.** B **47.** B **48.** A **49.** Certo **50.** B **51.** Certo **52.** Certo **53.** Errado **54.** B **55.** Certo **56.** Errado **57.** Certo **58.** Errado **59.** Certo **60.** Errado **61.** A **62.** D **63.** A **64.** E **65.** C **66.** C **67.** A **68.** E **69.** C **70.** D **71.** A **72.** D **73.** E **74.** D **75.** A **76.** A **77.** C

LEI nº 6.404/76 – Atualizada

CAPÍTULO XV
EXERCÍCIO SOCIAL E DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

Seção I
EXERCÍCIO SOCIAL

Art. 175. O exercício social terá duração de 1 (um) ano e a data do término será fixada no estatuto.

Parágrafo único. Na constituição da companhia e nos casos de alteração estatutária o exercício social poderá ter duração diversa.

Seção II
DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 176. Ao fim de cada exercício social, a diretoria fará elaborar, com base na escrituração mercantil da companhia, as seguintes demonstrações financeiras, que deverão exprimir com clareza a situação do patrimônio da companhia e as mutações ocorridas no exercício:

I – balanço patrimonial;

II – demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados;

III – demonstração do resultado do exercício; e

IV – demonstração dos fluxos de caixa; e (Redação dada pela Lei nº 11.638,de 2007)

V – se companhia aberta, demonstração do valor adicionado. (Incluído pela Lei nº 11.638,de 2007)

§ 1º As demonstrações de cada exercício serão publicadas com a indicação dos valores correspondentes das demonstrações do exercício anterior.

§ 2º Nas demonstrações, as contas semelhantes poderão ser agrupadas; os pequenos saldos poderão ser agregados, desde que indicada a sua natureza e não ultrapassem 0,1 (um décimo) do valor do respectivo grupo de contas; mas é vedada a utilização de designações genéricas, como "diversas contas" ou "contas-correntes".

§ 3º As demonstrações financeiras registrarão a destinação dos lucros segundo a proposta dos órgãos da administração, no pressuposto de sua aprovação pela assembleia-geral.

§ 4º As demonstrações serão complementadas por notas explicativas e outros quadros analíticos ou demonstrações contábeis necessários para esclarecimento da situação patrimonial e dos resultados do exercício.

§ 5º As notas explicativas devem: (Redação dada pela Lei nº 11.941, de 2009)

I – apresentar informações sobre a base de preparação das demonstrações financeiras e das práticas contábeis específicas selecionadas e aplicadas para negócios e eventos significativos; (Incluído pela Lei nº 11.941, de 2009)

II – divulgar as informações exigidas pelas práticas contábeis adotadas no Brasil que não estejam apresentadas em nenhuma outra parte das demonstrações financeiras; (Incluído pela Lei nº 11.941, de 2009)

III – fornecer informações adicionais não indicadas nas próprias demonstrações financeiras e consideradas necessárias para uma apresentação adequada; e (Incluído pela Lei nº 11.941, de 2009)

IV – indicar: (Incluído pela Lei nº 11.941, de 2009)

a) os principais critérios de avaliação dos elementos patrimoniais, especialmente estoques, dos cálculos de depreciação, amortização e exaustão, de constituição de provisões para encargos ou riscos, e dos ajustes para atender a perdas prováveis na realização de elementos do ativo; (Incluído pela Lei nº 11.941, de 2009)

b) os investimentos em outras sociedades, quando relevantes (art. 247, parágrafo único); (Incluído pela Lei nº 11.941, de 2009)

c) o aumento de valor de elementos do ativo resultante de novas avaliações (art. 182, § 3o); (Incluído pela Lei nº 11.941, de 2009)

d) os ônus reais constituídos sobre elementos do ativo, as garantias prestadas a terceiros e outras responsabilidades eventuais ou contingentes; (Incluído pela Lei nº 11.941, de 2009)

e) a taxa de juros, as datas de vencimento e as garantias das obrigações a longo prazo; (Incluído pela Lei nº 11.941, de 2009)

f) o número, espécies e classes das ações do capital social; (Incluído pela Lei nº 11.941, de 2009)

g) as opções de compra de ações outorgadas e exercidas no exercício; (Incluído pela Lei nº 11.941, de 2009)

h) os ajustes de exercícios anteriores (art. 186, § 1o); e (Incluído pela Lei nº 11.941, de 2009)

i) os eventos subsequentes à data de encerramento do exercício que tenham, ou possam vir a ter, efeito relevante sobre a situação financeira e os resultados futuros da companhia. (Incluído pela Lei nº 11.941, de 2009)

§ 6º A companhia fechada com patrimônio líquido, na data do balanço, inferior a R$ 2.000.000,00 (dois milhões de reais) não será obrigada à elaboração e publicação da demonstração dos fluxos de caixa. (Redação dada pela Lei nº 11.638,de 2007)

§ 7º A Comissão de Valores Mobiliários poderá, a seu critério, disciplinar de forma diversa o registro de que trata o § 3o deste artigo. (Incluído pela Lei nº 11.941, de 2009)

ESCRITURAÇÃO

Art. 177. A escrituração da companhia será mantida em registros permanentes, com obediência aos preceitos da legislação comercial e desta Lei e aos princípios de contabilidade geralmente aceitos, devendo observar métodos ou critérios contábeis uniformes no tempo e registrar as mutações patrimoniais segundo o regime de competência.

§ 1º As demonstrações financeiras do exercício em que houver modificação de métodos ou critérios contábeis, de efeitos relevantes, deverão indicá-la em nota e ressaltar esses efeitos.

§ 2º A companhia observará exclusivamente em livros ou registros auxiliares, sem qualquer modificação da escrituração mercantil e das demonstrações reguladas nesta Lei, as disposições da lei tributária, ou de legislação especial sobre a atividade que constitui seu objeto, que prescrevam, conduzam ou incentivem a utilização de métodos ou critérios contábeis diferentes ou determinem registros, lançamentos ou ajustes ou a elaboração de outras demonstrações financeiras. (Redação dada pela Lei nº 11.941, de 2009)

I – (revogado); (Redação dada pela Lei nº 11.941, de 2009)

II – (revogado). (Redação dada pela Lei nº 11.941, de 2009)

§ 3º As demonstrações financeiras das companhias abertas observarão, ainda, as normas expedidas pela Comissão de Valores Mobiliários e serão obrigatoriamente submetidas a auditoria por auditores independentes nela registrados. (Redação dada pela Lei nº 11.941, de 2009)

§ 4º As demonstrações financeiras serão assinadas pelos administradores e por contabilistas legalmente habilitados.

§ 5º As normas expedidas pela Comissão de Valores Mobiliários a que se refere o § 3o deste artigo deverão ser elaboradas em consonância com os padrões internacionais de contabilidade adotados nos principais mercados de valores mobiliários. (Incluído pela Lei nº 11.638,de 2007)

§ 6º As companhias fechadas poderão optar por observar as normas sobre demonstrações financeiras expedidas pela Comissão de Valores Mobiliários para as companhias abertas. (Incluído pela Lei nº 11.638,de 2007)

Seção III
BALANÇO PATRIMONIAL

GRUPO DE CONTAS

Art. 178. No balanço, as contas serão classificadas segundo os elementos do patrimônio que registrem, e agrupadas de modo a facilitar o conhecimento e a análise da situação financeira da companhia.

§ 1º No ativo, as contas serão dispostas em ordem decrescente de grau de liquidez dos elementos nelas registrados, nos seguintes grupos:

I – ativo circulante; e (Incluído pela Lei nº 11.941, de 2009)

II – ativo não circulante, composto por ativo realizável a longo prazo, investimentos, imobilizado e intangível. (Incluído pela Lei nº 11.941, de 2009)

§ 2º No passivo, as contas serão classificadas nos seguintes grupos:

I – passivo circulante; (Incluído pela Lei nº 11.941, de 2009)

II – passivo não circulante; e (Incluído pela Lei nº 11.941, de 2009)

III – patrimônio líquido, dividido em capital social, reservas de capital, ajustes de avaliação patrimonial, reservas de lucros, ações em tesouraria e prejuízos acumulados. (Incluído pela Lei nº 11.941, de 2009)

§ 3º Os saldos devedores e credores que a companhia não tiver direito de compensar serão classificados separadamente.

ATIVO

Art. 179. As contas serão classificadas do seguinte modo:

I – no ativo circulante: as disponibilidades, os direitos realizáveis no curso do exercício social subsequente e as aplicações de recursos em despesas do exercício seguinte;

II – no ativo realizável a longo prazo: os direitos realizáveis após o término do exercício seguinte, assim como os derivados de vendas, adiantamentos ou empréstimos a sociedades coligadas ou controladas (artigo 243), diretores, acionistas ou participantes no lucro da companhia, que não constituírem negócios usuais na exploração do objeto da companhia;

III – em investimentos: as participações permanentes em outras sociedades e os direitos de qualquer natureza, não classificáveis no ativo circulante, e que não se destinem à manutenção da atividade da companhia ou da empresa;

IV – no ativo imobilizado: os direitos que tenham por objeto bens corpóreos destinados à manutenção das atividades da companhia ou da empresa ou exercidos com essa finalidade, inclusive os decorrentes de operações que transfiram à companhia os benefícios, riscos e controle desses bens; (Redação dada pela Lei nº 11.638,de 2007)

VI – no intangível: os direitos que tenham por objeto bens incorpóreos destinados à manutenção da companhia ou exercidos com essa finalidade, inclusive o fundo de

comércio adquirido. (Incluído pela Lei nº 11.638,de 2007)

Parágrafo único. Na companhia em que o ciclo operacional da empresa tiver duração maior que o exercício social, a classificação no circulante ou longo prazo terá por base o prazo desse ciclo.

PASSIVO EXIGÍVEL

Art. 180. As obrigações da companhia, inclusive financiamentos para aquisição de direitos do ativo não circulante, serão classificadas no passivo circulante, quando se vencerem no exercício seguinte, e no passivo não circulante, se tiverem vencimento em prazo maior, observado o disposto no parágrafo único do art. 179 desta Lei. (Redação dada pela Lei nº 11.941, de 2009)

RESULTADOS DE EXERCÍCIOS FUTUROS

(Revogado pela Lei nº 11.941, de 2009)

PATRIMÔNIO LÍQUIDO

Art. 182. A conta do capital social discriminará o montante subscrito e, por dedução, a parcela ainda não realizada.

§ 1º Serão classificadas como reservas de capital as contas que registrarem:

a) a contribuição do subscritor de ações que ultrapassar o valor nominal e a parte do preço de emissão das ações sem valor nominal que ultrapassar a importância destinada à formação do capital social, inclusive nos casos de conversão em ações de debêntures ou partes beneficiárias;

b) o produto da alienação de partes beneficiárias e bônus de subscrição;

c) (revogada); (Redação dada pela Lei nº 11.638,de 2007) (Revogado pela Lei nº 11.638,de 2007)

d) (revogada). (Redação dada pela Lei nº 11.638,de 2007) (Revogado pela Lei nº 11.638,de 2007)

§ 2º Será ainda registrado como reserva de capital o resultado da correção monetária do capital realizado, enquanto não-capitalizado.

§ 3º Serão classificadas como ajustes de avaliação patrimonial, enquanto não computadas no resultado do exercício em obediência ao regime de competência, as contrapartidas de aumentos ou diminuições de valor atribuídos a elementos do ativo e do passivo, em decorrência da sua avaliação a valor justo, nos casos previstos nesta Lei ou, em normas expedidas pela Comissão de Valores Mobiliários, com base na competência conferida pelo § 3o do art. 177 desta Lei. (Redação dada pela Lei nº 11.941, de 2009)

§ 4º Serão classificados como reservas de lucros as contas constituídas pela apropriação de lucros da companhia.

§ 5º As ações em tesouraria deverão ser destacadas no balanço como dedução da conta do patrimônio líquido que registrar a origem dos recursos aplicados na sua aquisição.

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DO ATIVO

Art. 183. No balanço, os elementos do ativo serão avaliados segundo os seguintes critérios:

I – as aplicações em instrumentos financeiros, inclusive derivativos, e em direitos e títulos de créditos, classificados no ativo circulante ou no realizável a longo prazo: (Redação dada pela Lei nº 11.638,de 2007)

a) pelo seu valor justo, quando se tratar de aplicações destinadas à negociação ou disponíveis para venda; e (Redação dada pela Lei nº 11.941, de 2009)

b) pelo valor de custo de aquisição ou valor de emissão, atualizado conforme disposições legais ou contratuais, ajustado ao valor provável de realização, quando este for inferior, no caso das demais aplicações e os direitos e títulos de crédito; (Incluída pela Lei nº 11.638,de 2007)

II – os direitos que tiverem por objeto mercadorias e produtos do comércio da companhia, assim como matérias-primas, produtos em fabricação e bens em almoxarifado, pelo custo de aquisição ou produção, deduzido de provisão para ajustá-lo ao valor de mercado, quando este for inferior;

III – os investimentos em participação no capital social de outras sociedades, ressalvado o disposto nos artigos 248 a 250, pelo custo de aquisição, deduzido de provisão para perdas prováveis na realização do seu valor, quando essa perda estiver comprovada como permanente, e que não será modificado em razão do recebimento, sem custo para a companhia, de ações ou quotas bonificadas;

IV – os demais investimentos, pelo custo de aquisição, deduzido de provisão para atender às perdas prováveis na realização do seu valor, ou para redução do custo de aquisição ao valor de mercado, quando este for inferior;

V – os direitos classificados no imobilizado, pelo custo de aquisição, deduzido do saldo da respectiva conta de depreciação, amortização ou exaustão;

VI – (revogado); (Redação dada pela Lei nº 11.941, de 2009)

VII – os direitos classificados no intangível, pelo custo incorrido na aquisição deduzido do saldo da respectiva conta de amortização; (Incluído pela Lei nº 11.638,de 2007)

VIII – os elementos do ativo decorrentes de operações de longo prazo serão ajustados a valor presente, sendo os demais ajustados quando houver efeito relevante. (Incluído pela Lei nº 11.638,de 2007)

§ 1º Para efeitos do disposto neste artigo, considera-se valor justo: (Redação dada pela Lei nº 11.941, de 2009)

a) das matérias-primas e dos bens em almoxarifado, o preço pelo qual possam ser repostos, mediante compra no mercado;

b) dos bens ou direitos destinados à venda, o preço líquido de realização mediante venda no mercado, deduzidos os impostos e demais despesas necessárias para a venda, e a margem de lucro;

c) dos investimentos, o valor líquido pelo qual possam ser alienados a terceiros.

d) dos instrumentos financeiros, o valor que pode se obter em um mercado ativo, decorrente de transação não compulsória realizada entre partes independentes; e, na ausência de um mercado ativo para um determinado instrumento financeiro: (Incluída pela Lei nº 11.638,de 2007)

1) o valor que se pode obter em um mercado ativo com a negociação de outro instrumento financeiro de natureza, prazo e risco similares; (Incluído pela Lei nº 11.638,de 2007)

2) o valor presente líquido dos fluxos de caixa futuros para instrumentos financeiros de natureza, prazo e risco similares; ou (Incluído pela Lei nº 11.638,de 2007)

3) o valor obtido por meio de modelos matemático-estatísticos de precificação de instrumentos financeiros. (Incluído pela Lei nº 11.638,de 2007)

§ 2º A diminuição do valor dos elementos dos ativos imobilizado e intangível será registrada periodicamente nas contas de: (Redação dada pela Lei nº 11.941, de 2009)

a) depreciação, quando corresponder à perda do valor dos direitos que têm por objeto bens físicos sujeitos a desgaste ou perda de utilidade por uso, ação da natureza ou obsolescência;

b) amortização, quando corresponder à perda do valor do capital aplicado na aquisição de direitos da propriedade industrial ou comercial e quaisquer outros com existên-

cia ou exercício de duração limitada, ou cujo objeto sejam bens de utilização por prazo legal ou contratualmente limitado;

c) exaustão, quando corresponder à perda do valor, decorrente da sua exploração, de direitos cujo objeto sejam recursos minerais ou florestais, ou bens aplicados nessa exploração.

§ 3º A companhia deverá efetuar, periodicamente, análise sobre a recuperação dos valores registrados no imobilizado e no intangível, a fim de que sejam: (Redação dada pela Lei nº 11.941, de 2009)

I – registradas as perdas de valor do capital aplicado quando houver decisão de interromper os empreendimentos ou atividades a que se destinavam ou quando comprovado que não poderão produzir resultados suficientes para recuperação desse valor; ou (Incluído pela Lei nº 11.638,de 2007)

II – revisados e ajustados os critérios utilizados para determinação da vida útil econômica estimada e para cálculo da depreciação, exaustão e amortização. (Incluído pela Lei nº 11.638,de 2007)

§ 4º Os estoques de mercadorias fungíveis destinadas à venda poderão ser avaliados pelo valor de mercado, quando esse for o costume mercantil aceito pela técnica contábil.

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DO PASSIVO

Art. 184. No balanço, os elementos do passivo serão avaliados de acordo com os seguintes critérios:

I – as obrigações, encargos e riscos, conhecidos ou calculáveis, inclusive Imposto sobre a Renda a pagar com base no resultado do exercício, serão computados pelo valor atualizado até a data do balanço;

II – as obrigações em moeda estrangeira, com cláusula de paridade cambial, serão convertidas em moeda nacional à taxa de câmbio em vigor na data do balanço;

III – as obrigações, os encargos e os riscos classificados no passivo não circulante serão ajustados ao seu valor presente, sendo os demais ajustados quando houver efeito relevante. (Redação dada pela Lei nº 11.941, de 2009)

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO EM OPERAÇÕES SOCIETÁRIAS

(Incluído pela Lei nº 11.941, de 2009)

Art. 184-A. A Comissão de Valores Mobiliários estabelecerá, com base na competência conferida pelo § 3o do art. 177 desta Lei, normas especiais de avaliação e contabilização aplicáveis à aquisição de controle, participações societárias ou negócios. (Incluído pela Lei nº 11.941, de 2009)

CORREÇÃO MONETÁRIA

(Revogado pela Lei nº 7.730, de 1989)

Seção IV
DEMONSTRAÇÃO DE LUCROS OU PREJUÍZOS ACUMULADOS

Art. 186. A demonstração de lucros ou prejuízos acumulados discriminará:

I – o saldo do início do período, os ajustes de exercícios anteriores e a correção monetária do saldo inicial;

II – as reversões de reservas e o lucro líquido do exercício;

III – as transferências para reservas, os dividendos, a parcela dos lucros incorporada ao capital e o saldo ao fim do período.

§ 1º Como ajustes de exercícios anteriores serão considerados apenas os decorrentes de efeitos da mudança de critério contábil, ou da retificação de erro imputável a determinado exercício anterior, e que não possam ser atribuídos a fatos subsequentes.

§ 2º A demonstração de lucros ou prejuízos acumulados deverá indicar o montante do dividendo por ação do capital social e poderá ser incluída na demonstração das mutações do patrimônio líquido, se elaborada e publicada pela companhia.

Seção V
DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

Art. 187. A demonstração do resultado do exercício discriminará:

I – a receita bruta das vendas e serviços, as deduções das vendas, os abatimentos e os impostos;

II – a receita líquida das vendas e serviços, o custo das mercadorias e serviços vendidos e o lucro bruto;

III – as despesas com as vendas, as despesas financeiras, deduzidas das receitas, as despesas gerais e administrativas, e outras despesas operacionais;

IV – o lucro ou prejuízo operacional, as outras receitas e as outras despesas; (Redação dada pela Lei nº 11.941, de 2009)

V – o resultado do exercício antes do Imposto sobre a Renda e a provisão para o imposto;

VI – as participações de debêntures, empregados, administradores e partes beneficiárias, mesmo na forma de instrumentos financeiros, e de instituições ou fundos de assistência ou previdência de empregados, que não se caracterizem como despesa; (Redação dada pela Lei nº 11.941, de 2009)

VII – o lucro ou prejuízo líquido do exercício e o seu montante por ação do capital social.

§ 1º Na determinação do resultado do exercício serão computados:

a) as receitas e os rendimentos ganhos no período, independentemente da sua realização em moeda; e

b) os custos, despesas, encargos e perdas, pagos ou incorridos, correspondentes a essas receitas e rendimentos.

§ 2º (Revogado). (Redação dada pela Lei nº 11.638,de 2007) (Revogado pela Lei nº 11.638,de 2007)

Seção VI
~~DEMONSTRAÇÃO DAS ORIGENS E APLICAÇÕES DE RECURSOS~~

DEMONSTRAÇÕES DOS FLUXOS DE CAIXA E DO VALOR ADICIONADO

(Redação dada pela Lei nº 11.638,de 2007)

Art. 188. As demonstrações referidas nos incisos IV e V do caput do art. 176 desta Lei indicarão, no mínimo: (Redação dada pela Lei nº 11.638,de 2007)

I – demonstração dos fluxos de caixa – as alterações ocorridas, durante o exercício, no saldo de caixa e equivalentes de caixa, segregando-se essas alterações em, no mínimo, 3 (três) fluxos: (Redação dada pela Lei nº 11.638,de 2007)

a) das operações; (Redação dada pela Lei nº 11.638,de 2007)

b) dos financiamentos; e (Redação dada pela Lei nº 11.638,de 2007)

c) dos investimentos; (Redação dada pela Lei nº 11.638,de 2007)

II – demonstração do valor adicionado – o valor da riqueza gerada pela companhia, a sua distribuição entre os elementos que contribuíram para a geração dessa riqueza, tais como empregados, financiadores, acionistas, governo e outros, bem como a parcela da riqueza não distribuída. (Redação dada pela Lei nº 11.638,de 2007)

PRINCÍPIOS DE CONTABILIDADE
Resolução CFC nº 750/93

DISPÕE SOBRE OS PRINCÍPIOS DE CONTABILIDADE (PC)

O CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, no exercício de suas atribuições legais e regimentais,

CONSIDERANDO a necessidade de prover fundamentação apropriada para interpretação e aplicação das Normas Brasileiras de Contabilidade,

RESOLVE:

CAPÍTULO I
DOS PRINCÍPIOS E DE SUA OBSERVÂNCIA

Art. 1º Constituem PRINCÍPIOS DE CONTABILIDADE (PC) os enunciados por esta Resolução.

§ 1º A observância dos Princípios de Contabilidade é obrigatória no exercício da profissão e constitui condição de legitimidade das Normas Brasileiras de Contabilidade (NBC).

§ 2º Na aplicação dos Princípios de Contabilidade há situações concretas e a essência das transações deve prevalecer sobre seus aspectos formais.

CAPÍTULO II
DA CONCEITUAÇÃO, DA AMPLITUDE E DA ENUMERAÇÃO

Art. 2º Os Princípios de Contabilidade representam a essência das doutrinas e teorias relativas à Ciência da Contabilidade, consoante o entendimento predominante nos universos científico e profissional de nosso País. Concernem, pois, à Contabilidade no seu sentido mais amplo de ciência social, cujo objeto é o patrimônio das entidades.

Art. 3º São Princípios de Contabilidade:

I) o da ENTIDADE;

II) o da CONTINUIDADE;

III) o da OPORTUNIDADE;

IV) o do REGISTRO PELO VALOR ORIGINAL;

~~**V)** o da ATUALIZAÇÃO MONETÁRIA;~~ (Revogado pela Resolução CFC nº. 1.282/10)

VI) o da COMPETÊNCIA; e

VII) o da PRUDÊNCIA.

Seção I
O PRINCÍPIO DA ENTIDADE

Art. 4º O Princípio da ENTIDADE reconhece o Patrimônio como objeto da Contabilidade e afirma a autonomia patrimonial, a necessidade da diferenciação de um Patrimônio particular no universo dos patrimônios existentes, independentemente de pertencer a uma pessoa, um conjunto de pessoas, uma sociedade ou instituição de qualquer natureza ou finalidade, com ou sem fins lucrativos. Por consequência, nesta acepção, o Patrimônio não se confunde com aqueles dos seus sócios ou proprietários, no caso de sociedade ou instituição.

Parágrafo único. O PATRIMÔNIO pertence à ENTIDADE, mas a recíproca não é verdadeira. A soma ou agregação contábil de patrimônios autônomos não resulta em nova ENTIDADE, mas numa unidade de natureza econômico-contábil.

Seção II
O PRINCÍPIO DA CONTINUIDADE

Art. 5º O Princípio da Continuidade pressupõe que a Entidade continuará em operação no futuro e, portanto, a mensuração e a apresentação dos componentes do patrimônio levam em conta esta circunstância.

Seção III
O PRINCÍPIO DA OPORTUNIDADE

Art. 6º O Princípio da Oportunidade refere-se ao processo de mensuração e apresentação dos componentes patrimoniais para produzir informações íntegras e tempestivas.

Parágrafo único. A falta de integridade e tempestividade na produção e na divulgação da informação contábil pode ocasionar a perda de sua relevância, por isso é necessário ponderar a relação entre a oportunidade e a confiabilidade da informação.

Seção IV
O PRINCÍPIO DO REGISTRO PELO VALOR ORIGINAL

Art. 7º O Princípio do Registro pelo Valor Original determina que os componentes do patrimônio devem ser inicialmente registrados pelos valores originais das transações, expressos em moeda nacional.

§ 1º As seguintes bases de mensuração devem ser utilizadas em graus distintos e combinadas, ao longo do tempo, de diferentes formas:

I – Custo histórico. Os ativos são registrados pelos valores pagos ou a serem pagos em caixa ou equivalentes de caixa ou pelo valor justo dos recursos que são entregues para adquiri-los na data da aquisição. Os passivos são registrados pelos valores dos recursos que foram recebidos em troca da obrigação ou, em algumas circunstâncias, pelos valores em caixa ou equivalentes de caixa, os quais serão necessários para liquidar o passivo no curso normal das operações; e

II – Variação do custo histórico. Uma vez integrado ao patrimônio, os componentes patrimoniais, ativos e passivos, podem sofrer variações decorrentes dos seguintes fatores:

a) Custo corrente. Os ativos são reconhecidos pelos valores em caixa ou equivalentes de caixa, os quais teriam de ser pagos se esses ativos ou ativos equivalentes fossem adquiridos na data ou no período das demonstrações contábeis. Os passivos são reconhecidos pelos valores em caixa ou equivalentes de caixa, não descontados, que seriam necessários para liquidar a obrigação na data ou no período das demonstrações contábeis;

b) Valor realizável. Os ativos são mantidos pelos valores em caixa ou equivalentes de caixa, os quais poderiam ser obtidos pela venda em uma forma ordenada. Os passivos são mantidos pelos valores em caixa e equivalentes de caixa, não descontados, que se espera seriam pagos para liquidar as correspondentes obrigações no curso normal das operações da Entidade;

c) Valor presente. Os ativos são mantidos pelo valor presente, descontado do fluxo futuro de entrada líquida de caixa que se espera seja gerado pelo item no curso normal das operações da Entidade. Os passivos são mantidos pelo valor presente, descontado do fluxo futuro de saída líquida de caixa que se espera seja necessário para liquidar o passivo no curso normal das operações da Entidade;

d) Valor justo. É o valor pelo qual um ativo pode ser trocado, ou um passivo liquidado, entre partes conhecedoras, dispostas a isso, em uma transação sem favorecimentos; e

e) Atualização monetária. Os efeitos da alteração do poder aquisitivo da moeda nacional devem ser reconhecidos nos registros contábeis mediante o ajustamento da ex-

pressão formal dos valores dos componentes patrimoniais.

§ 2º São resultantes da adoção da atualização monetária:

I – a moeda, embora aceita universalmente como medida de valor, não representa unidade constante em termos do poder aquisitivo;

II – para que a avaliação do patrimônio possa manter os valores das transações originais, é necessário atualizar sua expressão formal em moeda nacional, a fim de que permaneçam substantivamente corretos os valores dos componentes patrimoniais e, por consequência, o do Patrimônio Líquido; e

III – a atualização monetária não representa nova avaliação, mas tão somente o ajustamento dos valores originais para determinada data, mediante a aplicação de indexadores ou outros elementos aptos a traduzir a variação do poder aquisitivo da moeda nacional em um dado período.

Seção VI
O PRINCÍPIO DA COMPETÊNCIA

Art. 9º O Princípio da Competência determina que os efeitos das transações e outros eventos sejam reconhecidos nos períodos a que se referem, independentemente do recebimento ou pagamento.

Parágrafo único. O Princípio da Competência pressupõe a simultaneidade da confrontação de receitas e de despesas correlatas.

Seção VII
O PRINCÍPIO DA PRUDÊNCIA

Art. 10. O Princípio da PRUDÊNCIA determina a adoção do menor valor para os componentes do ATIVO e do maior para os do PASSIVO, sempre que se apresentem alternativas igualmente válidas para a quantificação das mutações patrimoniais que alterem o patrimônio líquido.

Parágrafo único. O Princípio da Prudência pressupõe o emprego de certo grau de precaução no exercício dos julgamentos necessários às estimativas em certas condições de incerteza, no sentido de que ativos e receitas não sejam superestimados e que passivos e despesas não sejam subestimados, atribuindo maior confiabilidade ao processo de mensuração e apresentação dos componentes patrimoniais.

Art. 11. A inobservância dos Princípios de Contabilidade constitui infração nas alíneas “c”, “d” e “e” do art. 27 do Decreto-Lei n.º 9.295, de 27 de maio de 1946 e, quando aplicável, ao Código de Ética Profissional do Contabilista.

ESCRITURAÇÃO CONTÁBIL
RESOLUÇÃO CFC Nº 1.330/11

Aprova a ITG 2000 – Escrituração Contábil.

Objetivo

1. Esta Interpretação estabelece critérios e procedimentos a serem adotados pela entidade para a escrituração contábil de seus fatos patrimoniais, por meio de qualquer processo, bem como a guarda e a manutenção da documentação e de arquivos contábeis e a responsabilidade do profissional da contabilidade.

Alcance

2. Esta Interpretação deve ser adotada por todas as entidades, independente da natureza e do porte, na elaboração da escrituração contábil, observadas as exigências da legislação e de outras normas aplicáveis, se houver.

Formalidades da escrituração contábil

3. A escrituração contábil deve ser realizada com observância aos Princípios de Contabilidade.

4. O nível de detalhamento da escrituração contábil deve estar alinhado às necessidades de informação de seus usuários. Nesse sentido, esta Interpretação não estabelece o nível de detalhe ou mesmo sugere um plano de contas a ser observado. O detalhamento dos registros contábeis é diretamente proporcional à complexidade das operações da entidade e dos requisitos de informação a ela aplicáveis e, exceto nos casos em que uma autoridade reguladora assim o requeira, não devem necessariamente observar um padrão pré-definido.

5. A escrituração contábil deve ser executada:

a) em idioma e em moeda corrente nacionais;
b) em forma contábil;
c) em ordem cronológica de dia, mês e ano;
d) com ausência de espaços em branco, entrelinhas, borrões, rasuras ou emendas; e
e) com base em documentos de origem externa ou interna ou, na sua falta, em elementos que comprovem ou evidenciem fatos contábeis.

6. A escrituração em forma contábil de que trata o item 5 deve conter, no mínimo:,

a) data do registro contábil, ou seja, a data em que o fato contábil ocorreu;
b) conta devedora;
c) conta credora;
d) histórico que represente a essência econômica da transação ou o código de histórico padronizado, neste caso baseado em tabela auxiliar inclusa em livro próprio;
e) valor do registro contábil;
f) informação que permita identificar, de forma unívoca, todos os registros que integram um mesmo lançamento contábil.

7. O registro contábil deve conter o número de identificação do lançamento em ordem sequencial relacionado ao respectivo documento de origem externa ou interna ou, na sua falta, em elementos que comprovem ou evidenciem fatos contábeis.

8. A terminologia utilizada no registro contábil deve expressar a essência econômica da transação.

9. Os livros contábeis obrigatórios, entre eles o Livro Diário e o Livro Razão, em forma não digital, devem revestir-se de formalidades extrínsecas, tais como:

a) serem encadernados;
b) terem suas folhas numeradas sequencialmente;
c) conterem termo de abertura e de encerramento assinados pelo titular ou representante legal da entidade e pelo profissional da contabilidade regularmente habilitado no Conselho Regional de Contabilidade.

10. Os livros contábeis obrigatórios, entre eles o Livro Diário e o Livro Razão, em forma digital, devem revestir-se de formalidades extrínsecas, tais como:

a) serem assinados digitalmente pela entidade e pelo profissional da contabilidade regularmente habilitado;

b) serem autenticados no registro público competente.

11. Admite-se o uso de códigos e/ou abreviaturas, nos históricos dos lançamentos, desde que permanentes e uniformes, devendo constar o significado dos códigos e/ou abreviaturas no Livro Diário ou em registro especial revestido das formalidades extrínsecas de que tratam os itens 9 e 10.

12. A escrituração contábil e a emissão de relatórios, peças, análises, demonstrativos e demonstrações contábeis são de atribuição e de responsabilidade exclusivas do profissional da contabilidade legalmente habilitado.

13. As demonstrações contábeis devem ser transcritas no Livro Diário, completando-se com as assinaturas do titular ou de representante legal da entidade e do profissional da contabilidade legalmente habilitado.

Livro diário e livro razão

14. No Livro Diário devem ser lançadas, em ordem cronológica, com individualização, clareza e referência ao documento probante, todas as operações ocorridas, e quaisquer outros fatos que provoquem variações patrimoniais.

15. Quando o Livro Diário e o Livro Razão forem gerados por processo que utilize fichas ou folhas soltas, deve ser adotado o registro "Balancetes Diários e Balanços".

16. No caso da entidade adotar processo eletrônico ou mecanizado para a sua escrituração contábil, os formulários de folhas soltas, devem ser numerados mecânica ou tipograficamente e encadernados em forma de livro.

17. Em caso de escrituração contábil em forma digital, não há necessidade de impressão e encadernação em forma de livro, porém o arquivo magnético autenticado pelo registro público competente deve ser mantido pela entidade.

18. Os registros auxiliares, quando adotados, devem obedecer aos preceitos gerais da escrituração contábil.

19. A entidade é responsável pelo registro público de livros contábeis em órgão competente e por averbações exigidas pela legislação de recuperação judicial, sendo atribuição do profissional de contabilidade a comunicação formal dessas exigências à entidade.

Escrituração contábil de filial

20. A entidade que tiver unidade operacional ou de negócios, quer como filial, agência, sucursal ou assemelhada, e que optar por sistema de escrituração descentralizado, deve ter registros contábeis que permitam a identificação das transações de cada uma dessas unidades.

21. A escrituração de todas as unidades deve integrar um único sistema contábil.

22. A opção por escrituração descentralizada fica a critério da entidade.

23. Na escrituração descentralizada, deve ser observado o mesmo grau de detalhamento dos registros contábeis da matriz.

24. As contas recíprocas relativas às transações entre matriz e unidades, bem como entre estas, devem ser eliminadas quando da elaboração das demonstrações contábeis da entidade.

25. As despesas e as receitas que não possam ser atribuídas às unidades devem ser registradas na matriz e distribuídas para as unidades de acordo com critérios da administração da entidade.

Documentação contábil

26. Documentação contábil é aquela que comprova os fatos que originam lançamentos na escrituração da entidade e compreende todos os documentos, livros, papéis, registros e outras peças, de origem interna ou externa, que apoiam ou componham a escrituração.

27. A documentação contábil é hábil quando revestida das características intrínsecas ou extrínsecas essenciais, definidas na legislação, na técnica-contábil ou aceitas pelos "usos e costumes".

28. Os documentos em papel podem ser digitalizados e armazenados em meio magnético, desde que assinados pelo responsável pela entidade e pelo profissional da contabilidade regularmente habilitado, devendo ser submetidos ao registro público competente.

Contas de compensação

29. Contas de compensação constituem sistema próprio para controle e registro dos fatos relevantes que resultam em assunção de direitos e obrigações da entidade cujos efeitos materializar-se-ão no futuro e que possam se traduzir em modificações no patrimônio da entidade.

30. Exceto quando de uso mandatório por ato de órgão regulador, a escrituração das contas de compensação não é obrigatória. Nos casos em que não forem utilizadas, a entidade deve assegurar-se que possui outros mecanismos que permitam acumular as informações que de outra maneira estariam controladas nas contas de compensação.

Retificação de lançamento contábil

31. Retificação de lançamento é o processo técnico de correção de registro realizado com erro na escrituração contábil da entidade e pode ser feito por meio de:

a) estorno;
b) transferência; e
c) complementação.

32. Em qualquer das formas citadas no item 31, o histórico do lançamento deve precisar o motivo da retificação, a data e a localização do lançamento de origem.

33. O estorno consiste em lançamento inverso àquele feito erroneamente, anulando-o totalmente.

34. Lançamento de transferência é aquele que promove a regularização de conta indevidamente debitada ou creditada, por meio da transposição do registro para a conta adequada.

35. Lançamento de complementação é aquele que vem posteriormente complementar, aumentando ou reduzindo o valor anteriormente registrado.

36. Os lançamentos realizados fora da época devida devem consignar, nos seus históricos, as datas efetivas das ocorrências e a razão do registro extemporâneo.

CPC 00 (R1) – Pronunciamento Conceitual Básico

Demonstrações contábeis elaboradas dentro do que prescreve esta Estrutura Conceitual objetivam fornecer informações que sejam úteis na tomada de decisões econômicas e avaliações por parte dos usuários em geral, não tendo o propósito de atender finalidade ou necessidade específica de determinados grupos de usuários.

Demonstrações contábeis elaboradas com tal finalidade satisfazem as necessidades comuns da maioria dos seus usuários, uma vez que quase todos eles utilizam essas demonstrações contábeis para a tomada de decisões econômicas, tais como:

a) decidir quando comprar, manter ou vender instrumentos patrimoniais;

b) avaliar a administração da entidade quanto à responsabilidade que lhe tenha sido conferida e quanto à qualidade de seu desempenho e de sua prestação de contas;

c) avaliar a capacidade de a entidade pagar seus empregados e proporcionar-lhes outros benefícios;

d) avaliar a segurança quanto à recuperação dos recursos financeiros emprestados à entidade;

e) determinar políticas tributárias;

f) determinar a distribuição de lucros e dividendos;

g) elaborar e usar estatísticas da renda nacional; ou

h) regulamentar as atividades das entidades.

OB5. Muitos investidores, credores por empréstimo e outros credores, existentes e em potencial, não podem requerer que as entidades que reportam a informação prestem a eles diretamente as informações de que necessitam, devendo desse modo confiar nos relatórios contábil-financeiros de propósito geral, para grande parte da informação contábil-financeira que buscam. Consequentemente, eles são os usuários primários para quem relatórios contábil-financeiros de propósito geral são direcionados.

OB6. Entretanto, relatórios contábil-financeiros de propósito geral não atendem e não podem atender a todas as informações de que investidores, credores por empréstimo e outros credores, existentes e em potencial, necessitam. Esses usuários precisam considerar informação pertinente de outras fontes, como, por exemplo, condições econômicas gerais e expectativas, eventos políticos e clima político, e perspectivas e panorama para a indústria e para a entidade.

QC4. Se a informação contábil-financeira é para ser útil, ela precisa ser relevante e representar com fidedignidade o que se propõe a representar. A utilidade da informação contábil-financeira é melhorada se ela for comparável, verificável, tempestiva e compreensível.

QC5. As características qualitativas fundamentais são relevância e representação fidedigna.

QC6. Informação contábil-financeira relevante é aquela capaz de fazer diferença nas decisões que possam ser tomadas pelos usuários. A informação pode ser capaz de fazer diferença em uma decisão mesmo no caso de alguns usuários decidirem não a levar em consideração, ou já tiver tomado ciência de sua existência por outras fontes.

QC12. Os relatórios contábil-financeiros representam um fenômeno econômico em palavras e números. Para ser útil, a infor-

mação contábil-financeira não tem só que representar um fenômeno relevante, mas tem também que representar com fidedignidade o fenômeno que se propõe representar. Para ser representação perfeitamente fidedigna, a realidade retratada precisa ter três atributos. Ela tem que ser completa, neutra e livre de erro. É claro, a perfeição é rara, se de fato alcançável. O objetivo é maximizar referidos atributos na extensão que seja possível.

QC17. A informação precisa concomitantemente ser relevante e representar com fidedignidade a realidade reportada para ser útil. Nem a representação fidedigna de fenômeno irrelevante, tampouco a representação não fidedigna de fenômeno relevante auxiliam os usuários a tomarem boas decisões.

QC21. Comparabilidade é a característica qualitativa que permite que os usuários identifiquem e compreendam similaridades dos itens e diferenças entre eles. Diferentemente de outras características qualitativas, a comparabilidade não está relacionada com um único item. A comparação requer no mínimo dois itens.

QC26. A verificabilidade ajuda a assegurar aos usuários que a informação representa fidedignamente o fenômeno econômico que se propõe representar. A verificabilidade significa que diferentes observadores, cônscios e independentes, podem chegar a um consenso, embora não cheguem necessariamente a um completo acordo, quanto ao retrato de uma realidade econômica em particular ser uma representação fidedigna. Informação quantificável não necessita ser um único ponto estimado para ser verificável. Uma faixa de possíveis montantes com suas probabilidades respectivas pode também ser verificável.

QC29. Tempestividade significa ter informação disponível para tomadores de decisão a tempo de poder influenciá-los em suas decisões. Em geral, a informação mais antiga é a que tem menos utilidade. Contudo, certa informação pode ter o seu atributo tempestividade prolongado após o encerramento do período contábil, em decorrência de alguns usuários, por exemplo, necessitarem identificar e avaliar tendências.

QC31. Certos fenômenos são inerentemente complexos e não podem ser facilmente compreendidos. A exclusão de informações sobre esses fenômenos dos relatórios contábil-financeiros pode tornar a informação constante em referidos relatórios mais facilmente compreendida. Contudo, referidos relatórios seriam considerados incompletos e potencialmente distorcidos (misleading).

QC35. O custo de gerar a informação é uma restrição sempre presente na entidade no processo de elaboração e divulgação de relatório contábil-financeiro. O processo de elaboração e divulgação de relatório contábil-financeiro impõe custos, sendo importante que ditos custos sejam justificados pelos benefícios gerados pela divulgação da informação. Existem variados tipos de custos e benefícios a considerar.

4.4. Os elementos diretamente relacionados com a mensuração da posição patrimonial e financeira são os ativos, os passivos e o patrimônio líquido. Estes são definidos como segue:

a) *ativo* é um recurso controlado pela entidade como resultado de eventos passados e do qual se espera que fluam futuros benefícios econômicos para a entidade;

b) *passivo* é uma obrigação presente da entidade, derivada de eventos passados, cuja liquidação se espera que resulte na saída de recursos da entidade capazes de gerar benefícios econômicos;

c) *patrimônio líquido* é o interesse residual nos ativos da entidade depois de deduzidos todos os seus passivos.

4.24. O resultado é frequentemente utilizado como medida de performance ou como base para outras medidas, tais como o retorno do investimento ou o resultado por ação. Os elementos diretamente relacionados com a mensuração do resultado são as receitas e as despesas. O reconhecimento e a mensuração das receitas e despesas e, consequentemente, do resultado, dependem em parte dos conceitos de capital e de manutenção de capital adotados pela entidade na elaboração de suas demonstrações contábeis.

4.25. Os elementos de receitas e despesas são definidos como segue:

a) *receitas* são aumentos nos benefícios econômicos durante o período contábil, sob a forma da entrada de recursos ou do aumento de ativos ou diminuição de passivos, que resultam em aumentos do patrimônio líquido, e que não estejam relacionados com a contribuição dos detentores dos instrumentos patrimoniais;

b) *despesas* são decréscimos nos benefícios econômicos durante o período contábil, sob a forma da saída de recursos ou da redução de ativos ou assunção de passivos, que resultam em decréscimo do patrimônio líquido, e que não estejam relacionados com distribuições aos detentores dos instrumentos patrimoniais.

4.38. Um item que se enquadre na definição de um elemento deve ser reconhecido se:

a) for provável que algum benefício econômico futuro associado ao item flua para a entidade ou flua da entidade; e

b) o item tiver custo ou valor que possa ser mensurado com confiabilidade (*).

(*) A informação é confiável quando ela é completa, neutra e livre de erro.

4.54. Mensuração é o processo que consiste em determinar os montantes monetários por meio dos quais os elementos das demonstrações contábeis devem ser reconhecidos e apresentados no balanço patrimonial e na demonstração do resultado. Esse processo envolve a seleção da base específica de mensuração.

4.55. Um número variado de bases de mensuração é empregado em diferentes graus e em variadas combinações nas demonstrações contábeis. Essas bases incluem o que segue:

a) *Custo histórico.* Os ativos são registrados pelos montantes pagos em caixa ou equivalentes de caixa ou pelo valor justo dos recursos entregues para adquiri-los na data da aquisição. Os passivos são registrados pelos montantes dos recursos recebidos em troca da obrigação ou, em algumas circunstâncias (como, por exemplo, imposto de renda), pelos montantes em caixa ou equivalentes de caixa se espera serão necessários para liquidar o passivo no curso normal das operações.

b) *Custo corrente.* Os ativos são mantidos pelos montantes em caixa ou equivalentes de caixa que teriam de ser pagos se esses mesmos ativos ou ativos equivalentes fossem adquiridos na data do balanço. Os passivos são reconhecidos pelos montantes em caixa ou equivalentes de caixa, não descontados, que se espera seriam necessários para liquidar a obrigação na data do balanço.

c) *Valor realizável* (valor de realização ou de liquidação). Os ativos são mantidos pelos montantes em caixa ou equivalentes de caixa que poderiam ser obtidos pela sua venda em forma ordenada. Os passivos são mantidos pelos seus montantes de liquidação, isto é, pelos montantes em caixa ou equivalentes de caixa, não descontados, que se espera serão pagos para liquidar as correspon-

dentes obrigações no curso normal das operações.

d) *Valor presente.* Os ativos são mantidos pelo valor presente, descontado, dos fluxos futuros de entradas líquidas de caixa que se espera seja gerado pelo item no curso normal das operações. Os passivos são mantidos pelo valor presente, descontado, dos fluxos futuros de saídas líquidas de caixa que se espera serão necessários para liquidar o passivo no curso normal das operações.

4.57. O conceito de capital financeiro (ou monetário) é adotado pela maioria das entidades na elaboração de suas demonstrações contábeis. De acordo com o conceito de capital financeiro, tal como o dinheiro investido ou o seu poder de compra investido, o capital é sinônimo de ativos líquidos ou patrimônio líquido da entidade. Segundo o conceito de capital físico, tal como capacidade operacional, o capital é considerado como a capacidade produtiva da entidade baseada, por exemplo, nas unidades de produção diária.